

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Role organizační kultury a její vliv na rozvoj organizace**

**Role of organizational culture and its influence on development of the  
organization**

Lýdie NOVÁ

Plzeň 2020



# ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Lýdie NOVÁ**  
Osobní číslo: **K18N0045P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Téma práce: **Role organizační kultury a její vliv na rozvoj organizace**  
Zadávající katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

### Zásady pro vypracování

1. Analyzujte význam, pojetí a funkce organizační kultury s využitím relevantní odborné literatury.
2. Charakterizujte podnik, popište podnikatelské prostředí, ve kterém podnik působí, analyzujte interní prostředí a hlavní cíle.
3. Definujte oblasti v organizaci, pro něž je podstatná kultura společnosti, a stanovte hlavní rysy žádoucí firemní kultury.
4. Analyzujte firemní kulturu a její vliv na vybrané oblasti.
5. Navrhněte doporučení pro úpravu organizační kultury s důrazem na cíle organizace.

Rozsah diplomové práce: **60 – 80 stran**  
Rozsah grafických prací: **neuveđen**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Los Angeles: Sage.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Milan Jermář, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **22. října 2019**  
Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2020**



**Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**  
děkanka



**Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.**  
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

# ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

*„Role organizační kultury a její vliv na rozvoj organizace“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne.....

.....

podpis autora

## **PODĚKOVÁNÍ**

Především bych chtěla poděkovat mému vedoucímu diplomové práce panu PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za poskytnutí odborného vedení a cenných rad. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti DHL Freight CZ s.r.o. za poskytnuté informace a spolupráci.

## OBSAH

Obsah .....	7
Úvod.....	9
1 Organizační kultura.....	11
1.1 Význam organizační kultury.....	12
1.2 Typy organizační kultury .....	12
1.3 Prvky organizační kultury.....	15
1.4 Zdroje organizační kultury.....	22
1.5 Vliv organizační kultury na výkonnost.....	23
1.6 Funkce organizační kultury .....	25
1.7 Vliv kultury na vybrané oblasti .....	26
1.8 Změna organizační kultury .....	30
2 Představení společnosti DHL Express (Czech Republic) s.r.o. ....	34
2.1 Základní údaje o DHL .....	34
2.2 Historie.....	36
2.3 Předmět podnikání .....	37
2.4 Strategie a hlavní cíle.....	37
2.5 Analýza externího prostředí.....	38
2.6 Analýza interního prostředí .....	40
2.7 Balanced Scorecard.....	48
3 Žádoucí kultura a oblasti podporující kulturu.....	52
3.1 Žádoucí organizační kultura .....	52
3.2 Oblasti důležité pro kulturu organizace .....	53
4 Analýza organizační kultury DHL Freight .....	57
4.1 Strukturální analýza .....	57
4.2 Profilová analýza .....	59
4.3 Empirické šetření .....	60
5 Zhodnocení organizační kultury a navrhovaná doporučení.....	75
5.1 Srovnání žádoucí a současné kultury .....	75
5.2 Doporučení pro organizační kulturu .....	77
Závěr .....	85
Seznam tabulek.....	87

Seznam obrázků.....	89
Seznam použitých zkratk .....	90
Seznam použité literatury .....	92
Seznam příloh .....	98



## ÚVOD

V současné době společnosti kladou důraz na rozvoj svých zaměstnanců, proto je organizační kultura nedílnou součástí každé společnosti. Navozuje pocit uzavřené skupiny, ve které si lidé rozumí a se kterou se ztotožňují, je tedy základem komunikace a vzájemného pochopení. Kultura může napomáhat k lepší spokojenosti zaměstnanců, a tím může společnost dosahovat vyšších výkonů a finančních výsledků.

Organizační kulturou se zabývá i vědecká sféra. Počet publikací na toto téma má rostoucí trend. Za rok 2019 bylo celosvětově zaznamenáno nejvíce publikací (2 939), což je o 32 % více než v roce 2010 (2 226). Proto se mimo jiné touto problematikou bude práce zabývat (Scopus, 2020).

Tématem diplomové práce je role organizační kultury a její vliv na rozvoj společnosti DHL Freight CZ s.r.o.<sup>1</sup> Společnost na českém trhu operuje již přes 20 let. Zabývá se evropskou pozemní dopravou, celními službami a poradenstvím.

Cílem práce je zanalyzovat a zhodnotit organizační kulturu ve zvolené organizaci a navrhnout doporučení pro úpravu organizační kultury s důrazem na cíle organizace. Pro dosažení stanoveného cíle budou využity následující metody a techniky: studium relevantní odborné literatury, analýza interních materiálů a webových stránek společnosti, polostrukturované rozhovory s vedoucími a vedoucí personálního oddělení, pozorování a empirické šetření s využitím online dotazníku. Pro tvorbu literární rešerše bude využita tuzemská a zahraniční odborná literatura. Východiskem pro stanovení žádoucí organizační kultury bude strategie a hlavní cíle společnosti. Současný stav kultury bude zjištěn na základě pozorování, polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími a vedoucí personálního vedení a dotazníku. Dotazník bude vytvořen na základě odborné literatury a stanovených oblastí podporující organizační kulturu. Online dotazník bude předložen vybraným zaměstnancům DHL Freight CZ s.r.o. Zjištěná data budou sloužit ke srovnání žádoucího a současného stavu organizační kultury a jejího zhodnocení. Výsledky poslouží pro tvorbu návrhů na úpravu organizační kultury.

---

<sup>1</sup> Od 1. ledna 2020 došlo k rozdělení společnosti DHL Express (Czech Republic) s.r.o. formou odštěpení sloučením s nástupnickou společností DHL Freight CZ s.r.o.

Diplomová práce je rozdělena do 5 kapitol. První kapitola se zabývá rešerší literatury, která definuje význam, typy, prvky, zdroje, funkce a změnu organizační kultury. Kapitola je zpracována na základě studia odborné literatury.

Druhá kapitola charakterizuje společnost DHL Express (Czech Republic) s.r.o. a společnost DHL Freight CZ s.r.o. Obsahem kapitoly jsou základní údaje o společnosti, historie, předmět podnikání, strategie a cíle společnosti, interní a externí analýza a Balanced Scorecard (BSC). Údaje pro tvorbu druhé kapitoly jsou získány z webových stránek společnosti, výročních zpráv a interních materiálů.

Třetí kapitola definuje žádoucí organizační kulturu vytvořenou s ohledem na strategii a hlavní cíle organizace, dále jsou zde uvedeny oblasti podporující kulturu organizace.

Čtvrtá kapitola se zabývá analýzou organizační kultury společnosti DHL Freight CZ s.r.o. Kapitola zahrnuje strukturální a profilovou analýzu a výsledky empirického šetření, kterého se zúčastnili technickohospodářští pracovníci (THP), vedoucí a manažeři společnosti. Cílem šetření je zjistit hodnocení a spokojenost zaměstnanců ve vybraných oblastech podporující kulturu organizace. Poznatky pro tvorbu strukturální a profilové analýzy jsou získány pozorováním a z polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími a vedoucí personálního oddělení. Otázky k empirickému šetření jsou vytvořeny na základě studia odborné literatury s ohledem na definovanou žádoucí kulturou.

Pátá kapitola se zabývá srovnáním žádoucí a současné kultury organizace a jejím zhodnocením. Na základě provedeného zhodnocení kultury jsou v páté kapitole navržena doporučení pro změnu organizační kultury.

# 1 ORGANIZAČNÍ KULTURA

První zmínky se objevují již v 60. letech minulého století, avšak kultura se ve větší míře v dílech užívá od 70. let. Jednou z příčin byl ekonomický růst Japonska nazývaný „japonský ekonomický zázrak“, který vzbuzoval otázky týkající se efektivnosti manažerských technik ze západu a podnítil tak zájem o filozofii a způsob řízení japonských firem (Lukášová, 2010).

Armstrong (2007, str. 257) definuje kulturu jako „*soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.*“

Tato definice tedy zdůrazňuje fakt, že kultura obsahuje řadu abstraktních výrazů, které však nemusejí být v organizaci jasně definovány ani uváděny. Přesto má významný vliv na chování lidí (Armstrong, 2007).

Dle autorů Deala a Kennedyho (1982, cit. podle Armstrong, 2007) lze pojem vysvětlit následovně: „*Kultura je systém neformálních pravidel, která vyjadřují, jak by se lidé po většinu času měli chovat.*“

Vysekalová (2009) uvádí, že kultura „*vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků.*“

V každé společnosti existuje určitá kultura. I v organizacích, kde kultuře nevěnují žádnou pozornost, protože to, jak se lidé ve společnosti cítí, myslí, jednají, je řízeno společensky sdílenou idejí a kulturou (Alveson, 2012).

Lidé v organizaci sdílejí své hodnoty a normy, které jsou chápány drtivou většinou a ztotožňují se s nimi. V moderních organizacích jsou kulturní předpoklady vyjádřeny jako firemní logo, uniformy či způsob zapojení a zaučování nováčků (Martin, 1995 cit. podle Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000).

Kultura určuje, jak každý jedinec vidí svět. Nastavení kultury ovlivní, kam se lidé podívají a na základě toho, jak se rozhodnou jednat. Pojem kultura zahrnuje tedy vše, co vede lidi nějakým způsobem k určitému chování jak vůči sobě, tak i vůči práci a světu. (Müller & kol., 2013).

Autoři Furnham a Gunter (1993) shrnuli definice organizační kultury a zjistili, že kulturu je nesnadné, až marné definovat. Má spousty dimenzí s různými složkami na různých úrovních. Kultura není dynamická a proměnlivá, tedy je stabilní během krátkého časového období. Také zjistili, že samotné vytvoření a změna kultury vyžaduje určitý čas.

S pojetím organizační kultury jsou spojeny i problémy, jako např. kdy a proč by se měla kultura změnit a jak by to mělo probíhat, jaká je nejlepší a optimální kultura či jak kulturu zařadit do kategorií (jakou použít terminologii). S kulturou nelze zacházet jako s objektivní věcí, protože každý pod tím vidí něco jiného, každý si to vyloží jinak (Furnham & Gunter, 1993).

Kulturu lze rozdělit na úrovně. Základními úrovněmi dle Hofstede (1991) jsou:

- úroveň národní kultury,
- úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem,
- úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví,
- úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci,
- úroveň kultury související s příslušností k určité třídě,
- úroveň organizační kultury.

## **1.1 Význam organizační kultury**

Dle autorů Furnhama a Guntera (1993) organizační kultura představuje tmel společnosti a navozuje pocit uzavřené skupiny, ve které si lidé rozumí a se kterou se ztotožňují. Kultura tedy způsobí proti diferenciaci, která je součástí organizace jako takové. Organizační kultura je základem komunikace ve společnosti a vzájemného pochopení.

Kultura společnosti odráží předpoklady, chování a myšlení zaměstnanců, proto je nutné zohlednit strukturu osobnosti zaměstnanců, jejich charakter, temperament, schopnosti a motivy k práci. Také propojuje minulost a současnost organizace s budoucností, to má vliv na její budoucí rozvoj (Tureckiová, 2004).

## **1.2 Typy organizační kultury**

Na obrázku č. 1 je zobrazena typologie kultury dle Deal a Kennedyho. Typologie se zaměřuje na vliv prostředí, kde jsou typy kultury ovlivněny tržní mírou rizika a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu.

Obr. č. 1: Typologie dle Deal a Kennedyho

**Zpětná vazba**

		Rychlá	Pomalá
		<b>Riziko</b>	Vysoké
Nízké	Kultura tvrdé práce		Procesní kultura

Zdroj: vlastní zpracování dle Deal & Kennedy, (1982)

Jak si lze všimnout typologie obsahuje čtyři kultury a těmi jsou:

- Kultura „drsných hochů“ nebo také macho kultura
- Kultura tvrdé práce
- Kultura sázky na budoucnost
- Procesní kultura

Kultura s vysokým rizikem a rychlou zpětnou vazbou je považována za převládající v organizacích, kde je zpětná vazba ve formě finanční odměny. Jedná se například o makléře či pozice zaměřené na prodej finančních služeb, ale také sem zapadají policisté, sportovci či baviči (OpenLearn, 2019). Je to svět individualistů, kteří pravidelně riskují a získávají rychle zpětnou vazbu, zda jejich kroky byly správné či nikoliv (Deal & Kennedy, 1982).

Kultura tvrdé práce se označuje rychlou zpětnou vazbou, ale nízkým rizikem. Zaměstnanci riskují jen málo. Pravidlem je zábava a akce, aby byla kultura úspěšná, musí si zaměstnanci udržovat vysokou úroveň aktivity s nízkou mírou rizika (Deal & Kennedy, 1982). Úspěch se měří vytrvalostí, primární hodnotou je dodávat kvalitní produkt nebo službu. Kultura je typická pro velké organizace, např. automobilový průmysl, IT či telekomunikace (OpenLearn, 2019).

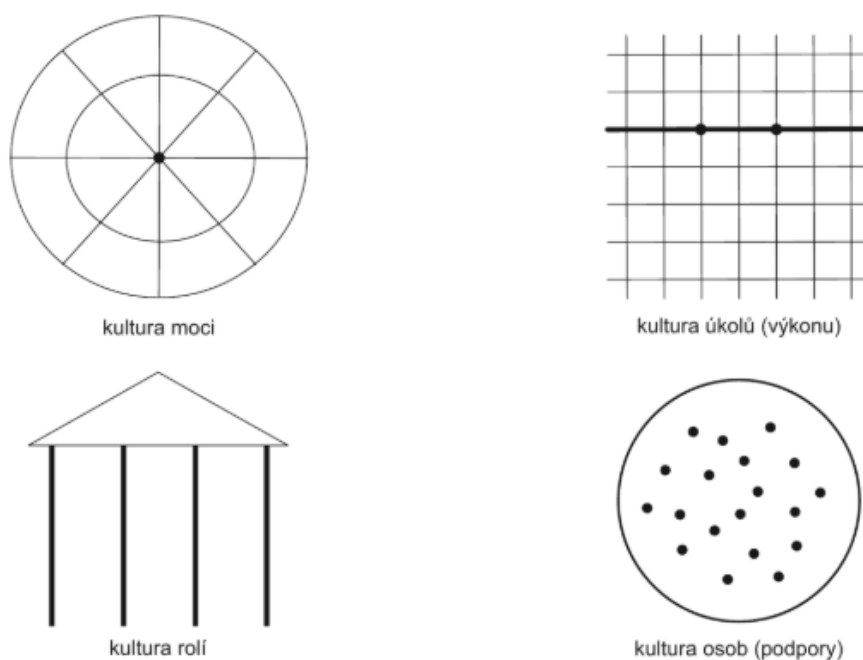
Dalším typem organizační kultury je kultura sázky na budoucnost. Zde je riziko vysoké, avšak nízká zpětná vazba. Typ organizací, kteří disponují touto kulturou jsou zejména organizace zapojené do projektů s velkou spotřebou zdrojů a realizace jejich projektů trvá

dlouho. Jedná se například o výrobu nových letadel či stavební a ropné společnosti (OpenLearn, 2019).

Nízkým rizikem a pomalou někdy až žádnou zpětnou vazbou se vyznačuje procesní kultura. Pro zaměstnance je obtížné měřit, co dělají, místo toho se soustředí spíše jak se to dělá. Jsou tedy zaměřeny na proces. Pokud se kultura vymkne kontrole, může inklinovat k byrokracii (Deal & Kennedy, 1982). Existuje zde nebezpečí, že se umělá prostředí oddělí od skutečného světa. Zaměstnanci mohou být velmi defenzivní, bojí se a předpokládají, že dělají práci špatně (OpenLearn, 2019).

Další z typologií kultury je dle R. Harrisona (1972), který definoval čtyři typy kultur: kultura moci, kultura rolí, kultura úkolů a kultura osob. Na Harrisona navázal C. Handy (1981), který rozpracoval myšlenky a popsal je za pomoci piktogramů na obrázku číslo 2.

Obr. č. 2: Typologie kultur podle C. Handyho



*Zdroj: Handy, 1993 in Lukášová, 2010*

**Kultura moci** dle Handyho (1993) pramení z centra, které zastává řídicí a kontrolní orgán. Atmosféra v organizaci je soutěživá, plná politiky a orientovaná na moc. Existuje zde málo pravidel a byrokracie. Hodnocení zaměstnanců probíhá na základě dosažených výsledků. Tento typ kultury je spíše pro lidi orientované na moc a riziko, nezávislým na bezpečí a pocitu jistoty. Kultura je schopna reagovat pružně na hrozby a nebezpečí.

Možný problém může nastat, pokud je organizace velká a operuje na spoustě projektů. Typickým příkladem jsou organizace zabývající se financemi, v malých společnostech či rodinných podnicích (Lukášová, 2010).

**Kultura rolí** se řídí procedurami, pravidly a postupy. Roli lze chápat jako chování, které je od zaměstnanců očekáváno, jasně definováno popisem práce. Trojúhelník na obrázku č. 2 zobrazuje vrcholný management společnosti, který koordinuje nižší management, jimiž jsou reprezentovány pilíře (výroba, prodej, finance a další). Pokud ve společnosti existuje stabilní prostředí, kontrolovatelný trh, dlouhý životní cyklus produktu, může být tato kultura úspěšná. Negativem je pomalá zjistitelnost a reakce na změny (Lukášová, 2010).

**Kultura úkolů (výkonu)** je vymezena úkoly, které je zapotřebí splnit. Cílem této organizační kultury je spojit lidi a svěřit jim úkol (projekt), na kterém budou společně pracovat. Kultura podporuje odbornost a týmové pracovníky. Pracuje rychle, což je zapříčiněno rozhodovací silou, kterou má každý tým. Principy kultury je přizpůsobivost, zaměření na výsledky, skupinové cíle, fungující vztahy založené na schopnostech a výkonnosti. Pokud společnost nemá dostatek zdrojů a vrcholný management má potřebu kontroly, nastává zde problém, a i morálka pracovníků poklesne. Příkladem těchto organizací jsou reklamní agentury (Lukášová, 2010).

**Kultura osob (podpory)** – zde je klíčový jedinec a nachází se ve středu celé organizace. Každý člen této kultury je samostatný, jsou zde sdílené pravomoci, vztahy jsou partnerské. Základní účel organizace je sloužit a napomáhat všem jedincům v ní. Příkladem jsou právníci, architekti či lékaři, kteří se rozhodnou spojit své síly a sdílet náklady na vybavení, provoz či administrativu (výhodnější řešení). Základem moci je odbornost. Tento typ kultury je málo užívaný (Lukášová, 2010).

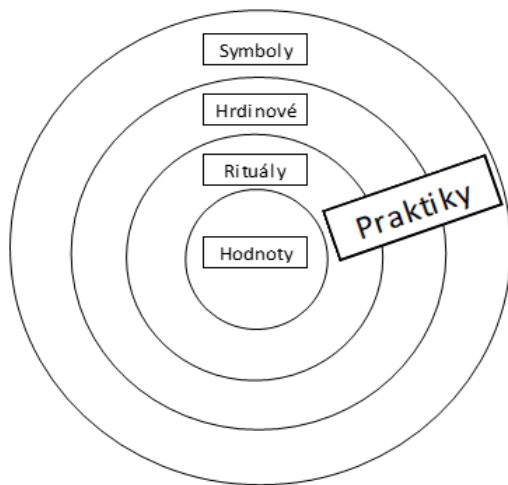
### 1.3 Prvky organizační kultury

Dle autora E. H. Scheina existují 3 skupiny úrovně organizační kultury, které znázorňuje obrázek č. 3.





Obr. č. 4: Cibulový diagram



*Zdroj: vlastní zpracování dle Hofstede, 1991*

Na obrázku č. 5 je takzvaný „kulturní ledovec“, který označuje prvky organizační kultury. Na obrázku si lze snadno všimnout, že kultura se skládá z vnější vrstvy, která je viditelná (artefakty a chování) a více vnitřních vrstev, které jsou jen z části přístupné až nepřístupné. Proto lze metaforicky prvky kultury zobrazit jako ledovec. Představuje kulturní projevy, které je možno pozorovat, ale jeho základem jsou vrstvy pod hladinou, které lze spatřit jen částečně. Nejhlubší vrstvu, jímž je základní přesvědčení nelze vidět (Lukášová, 2010).

Obr. č. 5: Kulturní ledovec



*Zdroj: Lukášová, 2010, str. 31*

V nadcházejících odstavcích jsou přiblíženy prvky organizační kultury, jimiž jsou artefakty, hodnoty, normy, zvyky, rituály, ceremoniály, historiky, příběhy, mýty, firemní řeč, hrdinové a základní přesvědčení.

### 1.3.1 Artefakty

Za artefakty lze považovat viditelné jevy, například fyzické prostředí společnosti, jako je jeho jazyk, technologie, styl, umělecká díla, emocionální projevy, jeho mýty a příběhy a také klima společnosti. Rutiny chování, rituály a organizační procesy se také řadí pod artefakty. Tuto úroveň kultury je snadné pozorovat, ale obtížné dešifrovat, protože člověk zvenčí těžko pochopí význam jednotlivých artefaktů pro danou skupinu zaměstnanců (Schein, 2016).

Konkrétním příkladem artefaktů je rozesílání vánočních a narozeninových přání, pravidelná setkání se zákazníky, příjemné jednací prostory, informování o výsledcích spokojenosti zákazníků, informace týkající se úspěchů, ale také problémů (Lukášová, 2010).

Je třeba dávat pozor na správnou interpretaci artefaktů, protože tato úroveň „prodává“ organizační kulturu externím pozorovatelům, jako jsou partneři společnosti, potenciální zaměstnanci, zákazníci či zájmové skupiny. Artefakty jsou na hraně mezi vnitřní kulturou a vnější image a PR společnosti (Tureckiová, 2004).

### 1.3.2 Hodnoty

Hodnotou se rozumí to, co je společností považováno za optimální a důležité, čemu je přikládán podstatný význam. Jedná se o preference, které se přenášejí do rozhodování manažerů. Projevem hodnot jsou stanoviska a postoje, které jsou v organizaci jako celku zaujímaný. Mezi hodnoty organizace patří spokojenost zaměstnanců a zákazníků, environmentální zodpovědnost nebo například vzájemná spolupráce. Hodnoty je možné zpozorovat v poslání společnosti, nebo je společnost komunikuje sama navenek ke zlepšení své image. Zde se nachází však problém, zda se jedná o skutečně zastávané hodnoty organizace, se kterými se ztotožňují i zaměstnanci (Lukášová, 2010).

Schiffman a Kanuk (1994, cit. podle Armstrong, 2007) se domnívají, že „*hodnoty pomáhají určit, co si myslíme, že je dobré nebo špatné, co je důležité a co žádoucí.*“

Hodnoty mohou být realizovány pomocí historek, mýtů, rituálů, norem a artefaktů (Armstrong, 2007).

### 1.3.3 Normy chování

Normy chování jsou nepsaná pravidla společnosti, která podávají návod zaměstnancům, jak se chovat, mluvit, v co věřit a jak se budou oblékat. Normy nejsou nikdy a nikde napsány. Proto jsou předávány ústně či chováním. Pokud dojde k porušení normy, lze to snadno vyčíst z reakcí ostatních lidí. Za pomoci těchto reakcí může být vyvinut tlak na chování ostatních lidí.

Za normy je možno pokládat styl řízení manažerů neboli jaký mají manažeři vztah s podřízenými a jak na ně reagují. Dále etika práce jako například „přijď dříve, zůstaň déle“ či „usiluj o to, abys pracoval pilně.“ Normy se zabývají ambicemi, postavením, výkonem, mocí, politikou nebo loajalitou. Také se jedná o hněv, zda je skrytý či je vyjadřován otevřeně. Spadá sem také přístupnost manažerů a formalita (Armstrong, 2007).

Lukášová (2010) ještě dodává, že dodržování norem je odměňováno, a naopak nedodržování trestáno, což má citový charakter. K těm, kteří dodržují normy, se ostatní zaměstnanci chovají přátelsky, v opačném případě při nedodržování, nepřátelsky a odmítavě. Dále doplňuje příklady norem, jako je kvalita a rychlost práce, způsob jednání se zákazníky, vstřícné a aktivní chování zaměstnance, míra a charakter sdělovaných informací atd.

Normy mají zásadní význam pro organizaci jako takovou, protože vymezují přijatelné a nepřijatelné chování uvnitř organizace a tím regulují a zajišťují stabilní prostředí. Pokud podporují výkonnost společnosti, eliminují tak tvorbu formálních kontrolních systémů (Lukášová, 2010).

### 1.3.4 Zvyky, rituály, ceremoniály

**Zvyky** významně napomáhají k integraci organizace. Příkladem je oslava narozenin, pořádání vánočního večírku, zvyky spojené s povýšením nebo naopak s odchodem do důchodu, kdy se pořádá malá oslava a předají se dárky. Speciálním zvykem je zvyk, uplatňovaný při řešení problému, který vede k eliminaci konfliktů (Lukášová, 2010).

**Rituály** znamenají totéž jako zvyky, ale mají navíc přidanou symbolickou hodnotu, na určitém místě a čase nabývají konkrétní význam. Rituály jsou formalizovány, a stále opakovány. Příkladem je vyznamenávání pracovníka měsíce či schvalování důležitých

dokumentů. Vedou ke stabilizaci organizační norem a hodnot a upevňují platné mocenské struktury (Bedrnová, Nový & kol., 1998).

**Ceremoniály** jsou považovány za slavnostní události konající se při zvláštních příležitostech. Hlavním významem je připomenutí a posílení hodnot organizace a oceňování úspěchů hrdinů (Lukášová, 2010). Ceremoniály slouží k uvolnění emocí, mají tedy spíše méně formalizovanou podobu než rituály. Příkladem jsou oslavy výročí založení společnosti, oslavy nového roku nebo oslavy vánočních svátků (Bedrnová, Nový & kol., 1998).

### 1.3.5 Historky, příběhy, mýty, firemní řeč

Zažité **historky** jsou nedílnou součástí kultury. Nejrůznější historky a příběhy jsou považovány za příkrášené události, které se staly v minulosti. Je to forma spojení minulosti s aktuální situací a propojením do budoucnosti (implicitní). Tato forma komunikace se vyznačuje vyšší přesvědčovací silou než explicitní formy ovlivňování. Mohou se využít při řešení nově nastalých situací. Historky dávají jakýsi návod, jaké chování je v budoucnu očekáváno. Novým spolupracovníkům zprostředkovávají první orientaci ve společnosti, tvoří součást neformálního adaptačního procesu.

**Mýty** slouží jako prostředek k objasnění norem a hodnot kultury, tedy jde o způsob uvažování, který odráží normy a hodnoty. Jedná se o lidové teorie, které nemají racionální základ, jejich obsah je velmi subjektivní. Hlavní roli zde hraje vnitřní přesvědčení a víra. Příkladem mýtů jsou: „Kolektiv má vždy pravdu.“; „Na každém záleží.“; „Nutné dosáhnout toho nejlepšího výsledku.“ (Bedrnová, Nový & kol., 1998).

Mýty plní následující čtyři funkce v souvislosti s kulturou:

- selekce – je na výběr z možných variant jednání,
- manifestace – zvýrazní vybranou variantu,
- návod k jednání – mýtus určuje, co a jak činit, neformální předpis,
- zdůvodnění – zahrnuje v sobě i zdůvodnění návodu, vysvětlení skutečnosti (Bedrnová, Nový & kol., 1998).

**Firemní řeč** je vyjádřením příslušnosti ke společnosti. Řeč je tvořena odborným slangem, kterému rozumí pouze zaměstnanci dané organizace. Také je tvořena výběrem jednotlivých slovních spojení a slov, které představují určité události ve společnosti (Tureckiová, 2004).

### 1.3.6 Hrdinové

Hrdinové představují pro spolupracovníky zosobnění základních hodnot a ve společnosti plní tyto důležité funkce:

- dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance,
- poskytují modelové chování,
- nastolují vysoké standardy výkonu,
- symbolizují organizaci vnějšímu světu,
- udržují a posilují jedinečnost společnosti,
- motivují zaměstnance (Deal & Kennedy, 1982).

Zaměstnanci k hrdinům vzhlížejí, snaží se jím stát, tím pádem jsou jím motivováni a usilují o dosažení co nejlepšího výsledku, aby se také stali jednou hrdinou. Typickým příkladem hrdinů, kteří se „rodí“ jsou Henry Ford, Tomáš Baťa nebo Tom Watson. Jejich vizionářstvím a jedinečností může být ovlivněno několik dalších generací. Dále jsou hrdinové „situační,“ např. hrdina roku nebo měsíce (Lukášová, 2010).

### 1.3.7 Základní přesvědčení

Jedná se o zafixované představy o funkci reality, které jsou považovány za samozřejmost a nezpochybnitelné a pravdivé. Přesvědčení či předpoklady jsou stabilní a imunní vůči změnám (Lukášová, 2010).

Podle E. H. Scheina (2004) je základním přesvědčením jádro organizační kultury. Stanovuje, čemu by měla být věnována pozornost, emocionální reakce a interpretaci informací. Přesvědčení vzniká opakovanou zkušeností neboli pokud se řešení pracovního problému opakuje. Hypotéza se tak posléze stane zafixovanou skutečností. Základní přesvědčení je nekonfliktní a neoddělitelné, a proto je velmi obtížné jej změnit. Přehodnocení dočasně destabilizuje kognitivní a mezilidský svět a nastává pocit úzkosti.

Schein (2004) rozlišuje následující oblasti přesvědčení:

1. Přesvědčení, které se vztahuje k přežití a adaptaci.
2. Přesvědčení, které se vztahuje k integraci procesů uvnitř podniku.
3. Přesvědčení, které se týká podstaty pravdy, času, vztahů a člověka.

První přesvědčení se vztahuje k misi a strategii společnosti. Určuje metody, pomocí kterých by mělo být dosaženo cílů. Přesvědčení působí na chování organizace vůči

vnějšímu prostředí, také jak se organizace rozvíjí a učí. Další přesvědčení se zabývá sloučením vnitřních procesů, které se týkají míry blízkosti a přátelství uvnitř organizace. Jsou to přesvědčení týkající se kritérií a hranic skupiny, ovlivňují odměňování, kariéru a výběr nových členů. Posledním ze třech oblastí je přesvědčení vztahující se k podstatě pravdy, času a člověka. Například pravda může být odvozena od náboženského dogmatu, racionálního základu, legislativního základu, autority či je dána vědeckým prověřením (Schein, 2004).

Tato přesvědčení ovlivňují myšlení, vnímání a pocity všech v organizaci a tím pádem určují rozhodování, chování lidí v organizaci a stanovování priorit (Lukášová, 2010).

#### **1.4 Zdroje organizační kultury**

Mezi hlavní zdroje organizační kultury lze řadit:

- vliv prostředí,
- vliv profese,
- vliv zakladatele či dominantního vůdce,
- vliv velikosti a délky existence organizace,
- vliv využívaných technologií (Lukášová, 2010).

Vliv podnikatelského a tržního prostředí představuje pro společnost vznik hodnot a předpokladů, které by měli zaměstnanci přijmout, jinak je existence společnosti ohrožena. Prostorově výrazně ovlivňuje kulturu organizace. Vliv prostředí je závislý na jeho charakteristikách, např. pokud je prostředí nekonkurenční a společnost je na úrovni monopolu, prostředí nemá na kulturu takový vliv (Lukášová, 2010).

Autoři Pfeifer a Umlaufová (1993) mezi vnější faktory ovlivňující kulturu ještě řadí: rychlost zpětné vazby trhu, tržní pozice, charakter kultur vyšších řádů, geografická dislokace, ekonomický systém, sociální systém, politické preference, legislativu, ekologii a úroveň vědy, výzkumu a podnikání.

Vliv profese je spojen s určitými zájmy, typem vzdělání a způsobem myšlení zaměstnanců. Tento vliv lze spatřit například u kultury účetních, kultury informatiků či marketingových pracovníků. Projevuje se prostřednictvím způsobu organizace práce, zvyky a rituály a specifickým jazykem. Zakladatelé společnosti mají jasně vyhraněné základní předpoklady a hodnoty, které značně determinují formování organizační kultury.

Řešení navržená zakladatelem společnosti jsou postupem času v praxi testována a pokud se osvědčí, jsou poté předkládána jako základní správné předpoklady. Bohatá historie a velikost společnosti má také značný vliv na rozvoj kultury. Vývoj organizace je spojen s fázemi a krizemi. V počáteční fázi hraje velkou roli zakladatel a mezilidské vztahy jsou spíše neformální. Druhá fáze je typická růstem a stabilitou organizace. Velikost společnosti vyžaduje pevnou organizační strukturu, jasná pravidla a koordinaci. S růstem společnosti se ztrácí původní smysl její existence a objevují se subkultury. Poslední fází je fáze organizační zralosti, kde dochází ke stabilizaci či stagnaci. Společnost brání svoji kulturu a podporuje její tradice. V této fázi je důležité se umět přizpůsobit měnícímu se prostředí. Využívané technologie uvnitř společnosti mají podstatný vliv na pracovní procesy, chod celé společnosti, ale i chování navenek. Vybavenost ovlivňuje způsob komunikace mezi zaměstnanci a také komunikaci se zákazníky (Lukášová, 2010).

Vliv profese, zakladatele, velikosti a délky fungování organizace spadají pod vnitřní faktory. Mezi něž patří také: zaměstnanci, míra setrvačnosti vžité kultury, majetek, právní forma, používané struktury a procesy, strategie společnosti a řídicí síly – způsobilost, zájmy (Pfeifer & Umlaufová, 1993).

## 1.5 Vliv organizační kultury na výkonnost

Silná kultura má vliv na výkonnost v organizace. Silnou kulturu lze charakterizovat jako vyhraněnou, stabilní s respektem hodnot, norem a předpokladů v rámci společnosti. Níže jsou uvedeny výhody silné kultury:

- Silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků.
- Silná kultura usměrňuje chování lidí.
- Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů.

Pokud kultura tvoří soulad mezi myšlením a vnímáním zaměstnanců, zjednodušuje to komunikaci a eliminuje konflikty v organizaci. Zaměstnanci komunikují vlastním jazykem, rozumí si v tom, co považují za důležitou a nedůležitou informaci. Všechno to spěje k rychlejšímu rozhodování a taky k rychlejšímu provedení přijatých rozhodnutí.

Silná kultura v organizaci může usměrňovat zaměstnance. Ti sdílejí totožné normy a hodnoty, díky nimž jsou dodržovány způsoby chování. Také velmi dobře napomáhá udělování sankcí za jejich nedodržení, což je považováno za neformální kontrolu.

Pokud zaměstnanci ve společnosti sdílejí stejné cíle a hodnoty, ztotožňují se s organizací a jsou k ní loajální, mají pak kladný přístup ke spolupráci. Společnost se na základě těchto předpokladů stane zdrojem motivace zaměstnanců, což vede k vyšší výkonnosti (Lukášová, 2010).

Další výhodou silné organizační kultury dle Tureckiové (2004) je zjednodušení vztahů uvnitř organizace i navenek. Projevuje se v řízení zaměstnanců i při jejich rozvoji. Zaměstnanci se v silné kultuře snadněji orientují, adaptují a integrují se nováčci a také je posílen týmový duch. Kultura bezprostředně napomáhá k vyšší motivovanosti stávající zaměstnanců, urychluje rozhodování a tím zefektivňuje procesy a kontrolní mechanismy. Naopak její změna je doprovázena silným odporem, tzn. i odpor k inovacím a kreativitě. Tento fakt může odradit tvůrčí zaměstnance.

I autorka Lukášová (2010) uvádí nevýhody silné kultury, jimiž jsou:

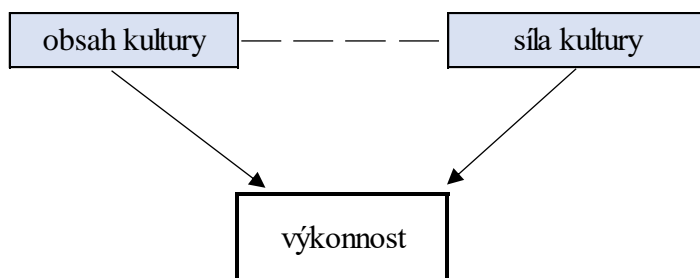
- fixace na minulou zkušenost,
- bránění myšlení v alternativách,
- rezistence vůči změnám.

Silná kultura může vést k uzavřenosti organizace a k přehlížení signálů z externího prostředí. Vrcholný management snadněji podlehne tomu, že to fungovalo doposud, tak to bude fungovat i v budoucnu. Také brání vytváření alternativ, což souvisí s odporem vůči změně. Pokud se management rozhodne pro změnu kultury, zaměstnanci to neakceptují, jsou konzervativní a mají tendence zůstat u navyklých způsobů chování a myšlení.

Obsah kultury také ovlivňuje výkonnost a fungování celé organizace. Obrázek č. 6 definuje provázanost obsahu a síly na výkonnost. Správný obsah aktivuje zaměstnance v závislosti na normách a hodnotách chování a směřuje jej k naplnění daných cílů a hodnot (Lukášová, 2010).



Obr. č. 6: Vliv kultury na výkonnost organizace



Zdroj: vlastní zpracování dle Lukášová, 2010

Obsah kultury vede zaměstnance k aktivitě, iniciativě a angažovanosti, přijímají zodpovědnost za vykonanou práci a samostatně řeší problémy. Také jsou vůči společnosti loajální (Lukášová, 2010).

Denison (1990) prokázal, že k výkonnosti přispívá neformální a formální angažovanost. Té lze dosáhnout za předpokladu tvorby kooperativní atmosféry, zabezpečení rozvoje dovedností a znalostí a vytváření mise a vize, které jsou zaměstnancům známy a znají jejich smysl. V efektivních organizacích mají všichni zaměstnanci vliv na rozhodování týkající se jejich práce, cítí se pak být součástí společnosti a participují na dosahování cílů.

## 1.6 Funkce organizační kultury

Organizační kultura plní řadu různých funkcí, které přispívají k odstranění potencionálních problémů a ke snadnějšímu fungování. Kultura by měla obsahovat takové atributy, které přispívají k vyšší výkonnosti, efektivnosti a k dosahování požadovaných výsledků. Měla by plnit následující funkce:

- Identifikační: Kultura by měla posilovat sebevědomí, budovat pocit sounáležitosti a podněcovat loajalitu zaměstnance s organizací.
- Integrační: Silná kultura je zdrojem konsenzu a integrace, stmeluje všechny jedince organizace.
- Koordinační: Kultura koordinuje společně sdílené hodnoty a normy. Každý jedinec v organizaci se učí nastavené postupy jednání a chování, tím je zaručena disciplína a žádoucí chování.
- Motivační: Zaměstnance jejich práce naplňuje, považují se za důležitou součást organizace, ztotožňují se s jejími cíli.

- Učící a vývojová: Společnost je otevřená vůči okolnímu světu, schopna se učit a vyvíjet (Kasper & Mayrhofer, 2005).

Podle autorů Pfeifera a Umlaufové (1993) má kultura dvě základní funkce, a to jsou:

- vnitřní – způsob integrace uvnitř firmy, průbojnost strategie firmy,
- vnější – způsob adaptace firmy na okolní podmínky, tvář firmy a její image.

Vnitřní funkcí je způsob, jakým se např. nový zaměstnanec či nový postup při práci úspěšně nebo neúspěšně integruje. Klíčovým faktorem jsou zde uznávané normy chování, se kterými se ostatní spolupracovníci ztotožňují. Další vnitřní funkcí je průbojnost organizační strategie, která by měla být v souladu s podstatou kultury. Pokud je struktura kultury i strategie totožná, přispívá ke zvyšování průbojnosti strategických cílů a záměrů.

Mezi vnější funkce patří způsob adaptace společnosti na okolí. Přístupy a hodnoty společnosti podstatně ovlivňují, jak rychle a pružně se společnost dokáže přizpůsobit a zareagovat na změnu situace na trhu. Image organizace také spadá pod vnější funkce, je to způsob, jak společnost prezentuje navenek a jak je veřejností vnímána (Pfeifer & Umlaufová, 1993).

Lukášová (2010) ještě dodává, že kultura redukuje konflikty uvnitř organizace. Dominantní kultura napomáhá konzistentnosti vnímání problémů a situací. Také zabezpečuje kontinuitu a usnadňuje kontrolu, redukuje nejistotu zaměstnanců a pozitivně ovlivňuje spokojenost a emocionální pohodu.

## **1.7 Vliv kultury na vybrané oblasti**

Kultura organizace ovlivňuje řadu oblastí podstatných pro společnost. V následujících odstavcích jsou rozebrány čtyři oblasti, pro níž je kultura společnosti důležitá a má na ně vliv. Jsou to: strategie, komunikace, motivace a mezilidské vztahy.

### **1.7.1 Organizační kultura a strategie**

Kultura organizace ovlivňuje tvorbu a implementaci strategie. A naopak i strategie ovlivňuje obsah kultury. Tzn. že mezi strategií a kulturou existuje oboustranný vztah, který obě položky determinuje. Pokud je strategie úspěšně implementována, všichni spolupracovníci se s ní ztotožňují a strategie poté přináší jasné výsledky, začne se z ní stávat osvědčené chování. Tak vzniká kultura, která odpovídá strategii společnosti.

Tvorba strategie je označována jako určitá cesta utváření organizační kultury. Strategie má svou symbolickou hodnotu, poskytuje informace o tom, co pracovníky motivuje, kam společnost směřuje, co zprostředkovává dlouhodobé cíle, co zprostředkovává smysl své práce – v tomhle smyslu je organizační strategie spíše kulturou (Lukášová, 2010).

Lukášová (2010) vymezuje následující body, které ovlivňuje kultura při cíleném vývoji strategie:

- postoj k potřebě formulace strategie a míra opatřování informací,
- výběr informací,
- zpracování a interpretace informací,
- množství a obsah formulovaných variant strategie,
- výběr z variant strategie.

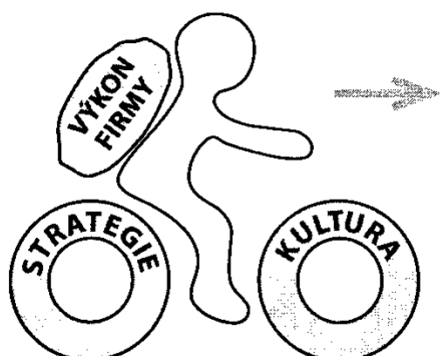
Při implementaci strategie může kultura, a hlavně její obsah znázorňovat silnou podporu, ale i odolnost zaměstnanců vůči realizaci strategie. To závisí na síle organizační kultury. Soulad mezi obsahem kultury a strategie je důležitou podmínkou dlouhodobé úspěšnosti společnosti. Měla by však existovat určitá míra konfliktu mezi nimi, to podněcuje tvorbu nových strategií (Lukášová, 2010).

Autor Fogg (1999, in Fotr & kol., 2012) definoval řadu klíčových faktorů, které podmiňují úspěšnou implementaci strategie společnosti. Mezi ně patří i definice firemní kultury, specifikace budoucích hodnot, na kterých je založena firemní etika a kultura.

Při plánování a realizaci nově vymyšlené strategie za pomoci stávajících lidských zdrojů může nastat problém. Zaměstnanci mají nevhodné zvyky pro novou strategii, které si vybudovali pro realizaci předchozí strategie. Nechápu proč by měli cokoli měnit a nechtějí spolupracovat. Vztah strategie a kultury znázorňuje obrázek č. 7, který ho přirovnává k jízdnímu kolu. Strategie představuje zadní kolo, které je pohonem. Kultura je znázorněna jako přední kolo, který udává směr. Přední kolo organizaci udrží na cestě anebo ji povede k výmolu či do příkopu. Pokud zaměstnanci budou novou strategii brát jako ohrožení klidu a pořádku, budou se k ní chovat jako ke hrozbě a hodnota myšlenky strategie se sníží, tedy cyklista uveze pouze lehký batoh výkonu (Müller & kol., 2013).

Obr. č. 7: Vztah kultury a strategie

Strategie + kultura = výkon firmy



Zdroj: Müller & kol., 2013

### 1.7.2 Organizační kultura a komunikace

Interní komunikace plní ve společnosti následující základní funkce:

- umožňuje výměnu informací mezi zaměstnanci,
- napomáhá rozlišení členů společnosti od nečlenů,
- umožňuje informovat o cílech a jejich plnění své zaměstnance a manažery,
- umožňuje přesvědčit o cílech a způsobech dosažení své zaměstnance a manažery,
- stimuluje zaměstnance a manažery k hledání nových řešení a postupů k plnění strategických cílů společnosti (Vymětal, 2008).

Podstatné je přimět zaměstnance otevřeně a beze obav komunikovat s vedením společnosti. Interní komunikace se poté stává nástrojem, s jehož pomocí se tvoří všestranně podporující prostředí k dosahování lepších pracovních výkonů. Komunikace je jedním z hlavních projevů organizační kultury (Vymětal, 2008).

Kultura a komunikace se navzájem propojují a ovlivňují. Dobře cílenou komunikací lze posílit hrdost zaměstnanců a ztotožnění se ke společnosti, což může vést k posunu v kultuře (Vysekalová, 2009).

Vymětal (2008) dále uvádí, že největším problémem komunikace uvnitř společnosti je iluze, že jí bylo dosaženo. Až 60 % problémů v organizaci je způsobeno chybami a nedostatky právě v komunikaci.

### 1.7.3 Organizační kultura a motivace

Kultura organizace může ovlivnit motivaci a spokojenost zaměstnancům, jak v pasivním smyslu, tak aktivním, kdy posiluje výkonnost zaměstnanců. Silná kultura může motivovat sama o sobě, protože je lákavé se ztotožňovat s kulturou, která docílí všeobecně uznávaného úspěchu společnosti, ale i zaměstnanců (Vláčil a kol., 1997).

Kultura zobrazená formou jejích hodnot a norem ovlivňuje účinek pokusů přímo či nepřímo motivovat lidi, kdy je doporučováno vytvářet a zlepšovat takovou kulturu, která podporuje procesy odměňování a oceňování zaměstnanců (Armstrong, 2007).

Jestliže společnost vytvoří silnou a sdílenou organizační kulturu, která dokáže uznávat své zaměstnance a odměňovat, kladně se to projeví v motivovanějším a pracovitějším personálu. Motivace hraje klíčovou roli v tom, jak se zaměstnanci cítí, jsou spokojeni a jaká je jejich míra závazků vzhledem ke společnosti. Z toho vyplývá, že jak organizace, tak i zaměstnanci se navzájem ovlivňují, což má dopad na potenciál dosažení hlavních cílů (Sokro, 2012).

Jak již bylo zmíněno na začátku práce, kulturu lze definovat jako systém sdílených hodnot, které vytváří normativní tlak na své zaměstnance. Tento tlak má vliv na individuální motivaci, kdy se snaží ovlivňovat chování jednotlivců (Wiener & Vardi, 1990).

Autoři Bedrnová a Nový (1998) uvádí, že pokud má společnost dobrou image a je dostatečně úspěšná, zaměstnanci projevují loajalitu ke společnosti a tím se zvyšuje jejich motivace k vyššímu pracovnímu výkonu. Kultura tedy zvyšuje pracovní spokojenost a také má stimulační funkci, kdy posiluje pracovní ochotu zaměstnanců a jejich výkonnost. Dle Herzbergovy koncepce jeho motivátory (pracovní úspěch, odpovědnost, obsah práce...) a hygienické faktory (hmotné odměňování, jistota pracovního místa, mezilidské vztahy...) jsou nedílnou součástí kultury organizace. Protože v kultuře jsou obsaženy hodnoty a normy, které konkretizují jejich podobu. Silná kultura má za následek redukcí příčin nespokojenosti a posiluje motivátory.

V roce 2019 byla provedena studie, ve které se zjistilo, že pouhých 13 % Čechů jsou motivováni v práci. Dle této studie chodí většina zaměstnanců (státní i soukromé sféry) do práce bez motivace a nemají k ní hlubší vztah než profesní. Na to organizace neumějí řádně reagovat a své zaměstnance motivovat. Největší mezerou českých společností je

lidský přístup a přívětivé prostředí. Přitom jen stačí, aby lidé v organizaci mezi sebou komunikovali a nadřizený se jim věnoval a uměl je konstruktivně pochválit (Svoboda, 2019).

#### **1.7.4 Organizační kultura a mezilidské vztahy**

Mezilidské vztahy na pracovišti jsou ovlivňovány mj. konflikty. Mezi kulturou a konflikty existuje oboustranný vztah. Kultura organizace definuje sdílené hodnoty a normy, tzn. že také definuje způsoby jednání manažerů a zaměstnanců a ovlivňuje způsob, jak jedinci ve společnosti ke konfliktu přistupují a jak na něj nahlíží. Také vymezuje, jaké způsoby řešení konfliktů jsou považovány za správné a špatné (Ghorbani & Razavi, 2011).

Jak již bylo zmíněno jednou z funkcí kultury je redukce konfliktů. Pokud má společnost silnou organizační kulturu, tvoří soulad mezi myšlením a jednáním zaměstnanců, kteří sdílejí společné hodnoty a normy. Tím je dosaženo eliminace vzniku možných konfliktů a snížení formální kontroly. Silná kultura také může vést ke konzervatismu a uzavřenosti, kdy se společnost fixuje na zkušenosti z minulosti. To způsobuje potíže se změnami a inovacemi. Jelikož je konflikt označován za určitou změnu, v silné kultuře může vést k potlačení konfliktů, které by mohly být přínosné a vést k rozvoji společnosti (Lukášová, 2010).

### **1.8 Změna organizační kultury**

Možnými příčinami pro změnu kultury jsou: nový generální ředitel/vlastník, fúze či akvizice, odtržení části společnosti, změny na trhu, radikální změny (technologie, legislativa) a globalizace.

Pokud si společnost zvolí nového výkonného ředitele, obvykle chce zavést novou strategii či významnou transformaci, která také vyžaduje změnu kultury pro podporu chování a sdílených hodnot. Nová strategie pomůže prosadit změnu žádoucí organizační kultury. Podobný případ nastává při fúzi a akvizici, kdy se spojí dvě podobně velké společnosti, každá s vlastní kulturou. Nastává sladění obou kultur, kdy vytvořená nová kultura si zanechá dobré prvky ze stávající a odstraní špatné (Korn Ferry Institute, 2015).

Dalším případem je odtržení společnosti, což může způsobit krizi a separační úzkost. Nově oddělená část automaticky nezdědí kulturu od mateřské společnosti, ale přizpůsobí

se štíhlé a agilní kultuře. Při změně zákaznických preferencí se změní i poskytované služby společnosti, a to může mít také kulturní dopady (Levin, 2017).

Na základě technologického pokroku jsou společnosti nuceny rychle inovovat nebo můžou čelit krizi. V této situaci je důležité mít leadra, který dokáže řídit inovace a změny a nastolit kulturu orientovanou na výkon, protože kultura může pomoci k rychlejší transformaci organizace vytvořením vhodného prostředí. Při globální expanzi je nutné, aby se kultura přizpůsobila globalizaci a tím pomohla implementovat globální strategii (Korn Ferry Institute, 2015).

Studie Korn Ferry (2015) uvádí ve svém reportu 3 hlavní strategie změny kultury, a to jsou:

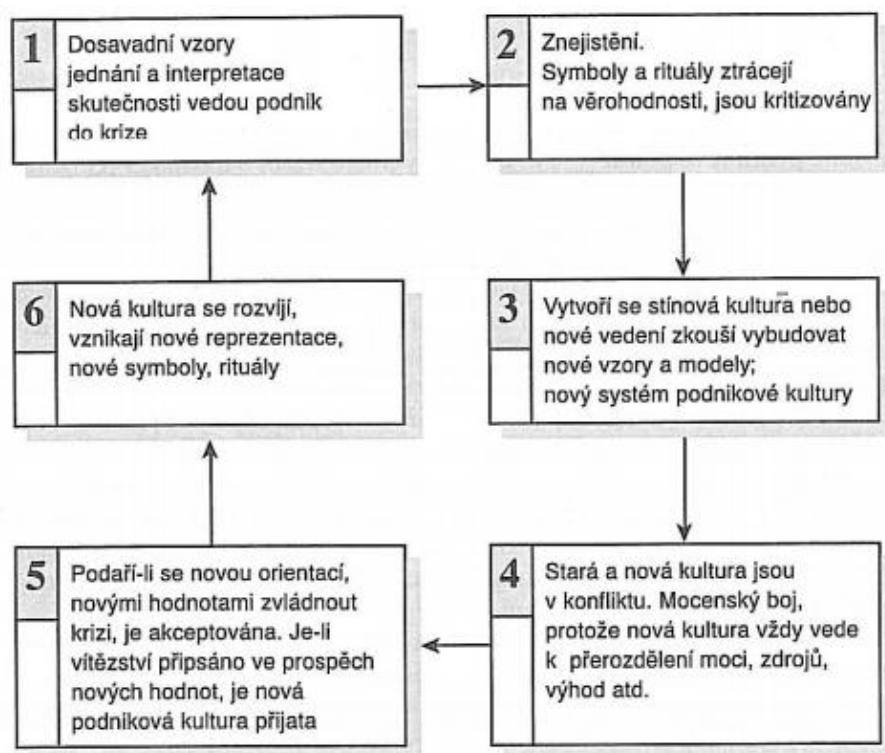
- komunikace,
- vývoj leadershipu,
- vložení kulturní změny do cílů managementu (Korn Ferry Institute, 2015).

Organizační kultura se může změnit buď živelně nebo řízeně. Živelná změna znamená boj mezi novou a starou, tedy začíná pochybnostmi aktuální kultury. Řízená změna je bezpečnější, management společnosti se rozhodne a následují řízené kroky ke změně na novou kulturu (Tureckiová, 2004).

Pro plynulý průběh změny kultury je nejprve nutné zanalyzovat stávající kulturu v organizaci. Poté se definuje žádoucí kultura a zjistí se mezery, které je nutné zaplnit. Je zapotřebí také zjistit činitele změny, tj. výkon, kvalita, oddanost, služby zákazníkům, hodnoty, týmové práce či učení ve společnosti (Armstrong, 2007).

Na obrázku č. 8 je proces změny kultury, který má téměř totožnou podobu ve všech společnostech.

Obr. č. 8: Cyklus podnikové kultury



Zdroj: Dyer, 1985 in Bedrnová, Nový & kol., 1998

Prvním bodem je zjištění současného stavu společnosti a zjištění problému. Dále nastává znejistění, tedy dosavadní rituály a normy jsou spolupracovníky kritizovány. Management se snaží zavést nové rituály a modely, zde nastává konflikt mezi starou a novou kulturou. Pokud se podaří společnosti v rámci nově nastavené organizační kultury přežít krizi, je kultura přijata. Finálním bodem je rozvoj nové kultury a vznik nových symbolů a rituálů.

Pro úspěšnou implementaci nové organizační kultury je zapotřebí splnit následující principy:

1. Zabezpečit maximální a rychlou informovanost všech spolupracovníků.
2. Platnou variantu zásad organizační kultury zpracovat písemně a dát ji k dispozici všem spolupracovníkům (Bedrnová, Nový & kol., 1998).

Všichni zaměstnanci by se měli dozvědět o změnách, např. prostřednictvím kratších školení či informačních schůzek. Dále je třeba znovu vymezit priority, cíle, normy a hodnoty společnosti a zpracovat do písemné podoby. Tímto způsobem se stanou



formalizovány a budou zviditelněny, to pomůže k rychlejší akceptaci nových změn kultury (Bedrnová, Nový & kol., 1998).

## **2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DHL EXPRESS (CZECH REPUBLIC) S.R.O.**

Společnost DHL Express (Czech Republic) s.r.o byla založena 27. července 1998, sídlí v Ostravě, Nádražní 2967/93, Moravská Ostrava. DPDHL v České republice zastupují tyto divize: DHL Express, DHL Freight, DHL Global Forwarding, PPL a DHL Solutions. Hlavním předmětem podnikání společnosti DHL Express (Czech Republic) s.r.o. je poskytování služeb v oblasti vnitrostátní a mezinárodní expresní a kurýrní přepravy, zásílateřství a zastupování v celním řízení (Výroční zpráva, 2018; Logistics, 2020a).

### **2.1 Základní údaje o DHL**

Obchodní firma:	DHL Express (Czech Republic) s.r.o.
Spisová značka:	C 27002/KSOS Krajský soud v Ostravě
Datum vzniku:	27. července 1998
Sídlo:	Nádražní 2967/93, Moravská Ostrava, 702 00 Ostrava
Identifikační číslo:	25683446
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	35 mil. Kč
Počet zaměstnanců:	1 518 (ke konci roku 2018)
Hospodářský rok:	1.1. – 31.12.
Předmět podnikání:	silniční motorová doprava, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živ. zákona, klempířství a oprava karoserií, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daň. evidence, pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.

*Zdroj: Výroční zpráva, 2018; MS ČR, 2020*

Na obrázku č. 9 je zobrazen vývoj loga společnosti DHL. Současné logo se skládá ze žlutého podkladu, který je typický pro Deutsche Post a červeného nápisu DHL převzatého z původního loga.

Obr. č. 9: Vývoj loga společnosti DHL



Zdroj: vlastní zpracování dle 1000logos, 2019

Jak již bylo zmíněno DPDHL společnost v České republice zastupuje pět divizí, stručný přehled s hlavní charakteristikou podnikání se nachází v tabulce č. 1. Pod DHL také spadá divize DHL eCommerce, která zprostředkovává logistiku pro e-shopy a podporuje procesy pro online obchodování (Logistics, 2020a).

Tab. č. 1: Divize DHL v ČR

Divize	Právní entita	Charakteristika
<b>Freight</b>	DHL Freight CZ s.r.o.	Evropská pozemní přeprava části nebo celého kamionu.
<b>Express</b>	DHL Express (Czech Republic) s.r.o.	Expresní mezinárodní a vnitrostátní balíkové služby pro firemní zákazníky.
<b>Global Forwarding</b>	DHL Global Forwarding (CZ) s.r.o.	Globální letecká, námořní a pozemní přeprava.
<b>Supply Chain</b>	DHL Solution s.r.o.	Zakázkové řešení dodavatelského řetězce založené na globálně standardizovaných složkách a odborných sektorových znalostech.
<b>PeP</b>	PPL CZ s.r.o.	Standardní mezinárodní a vnitrostátní balíkové služby pro firemní zákazníky a spotřebitele.

Zdroj: vlastní zpracování dle Logistics, 2020a; interní zdroj, 2020

Poslání neboli mise lze chápat jako smysl podnikání společnosti. Poslání odpovídá na otázku „proč“ společnost existuje, respektuje historii, schopnosti a strategické hodnoty společnosti. V čase je stabilní. Vize označuje představu o budoucím podnikání, tedy strukturované vyjádření budoucího stavu v konkrétním horizontu. Odpovídá na otázku „kde“ se chce společnost vidět v budoucnosti (Fotr & kol., 2012).

Jako **misí** DHL lze uvést slib společnosti vůči zákazníkům, a to: „Excellence. Simple delivered.“ Společnost spojuje lidi a zlepšuje jejich životy prostřednictvím rychlého a excelentní doručení zásilky až ke dveřím zákazníků, díky silné mezinárodní síti (Mydhl, 2020).

**Vize** společnosti zní: „The Logistics Company for the World.“ Neboli být logistickou společností pro celý svět, což se DHL podařilo a je jedničkou na trhu v logistických službách. DHL se snaží být první volbou pro všechny přepravní potřeby, ale také i pro kariérní a investiční příležitosti (Mydhl, 2020). Vize divize DHL Freight je: „We are THE Road Freight provider and THE Customs expert.“ To znamená, že tato divize chce být poskytovatelem silniční nákladní dopravy a odborníkem na celní záležitosti prostřednictvím široké sítě terminálů pro silniční dopravu (interní zdroj, 2020).

Mezi tři rozhodujícími faktory vize, kterých chce DPDHL dosáhnout patří:

- Být nejlepší poskytovatel služeb.
- Být nejlepší zaměstnavatel.
- Být nejlepší investicí (DPDHL, 2020b).

## 2.2 Historie

V roce 1969 zakladatelé Adrian **Dalsey**, Larry **Hillblom** a Robert **Lynn** založili společnost DHL v USA. Zkratka DHL je tvořena prvními písmeny příjmení zakladatelů. Společnost byla nejdříve kurýrní službou mezi San Franciscem a Honolulu. Následně expandovala do Pacifiku a Evropy. Od roku 1979 společnost zavedla novou službu – doručování zásilek. V roce 1998 Deutsche Post World Net začala zkupovat akcie DHL a v roce 2002 dosáhla kompletního vlastnictví společnosti. Vznikl nový název společnosti Deutsche Post DHL Group. Známa společnost PPL v roce 2006 byla také odkoupena a nyní je členem skupiny DHL. V současné době je DHL největší světovou logistickou společností, která má 380 tisíc zaměstnanců obsluhující více jak 220 zemí a oblastí (DPDHL, 2020a; Logistics, 2020b; Wikipedia, 2019).

## 2.3 Předmět podnikání

Od 1. ledna 2020 došlo k rozdělení společnosti DHL Express (Czech Republic) s.r.o. formou odštěpení sloučením s nástupnickou společností DHL Freight CZ s.r.o., tzn. že došlo k přechodu divize DHL Freight na uvedenou nástupnickou společnost DHL Freight CZ s.r.o. (Logistics, 2020c). Rozdělení společností pomůže ke zjednodušení schvalovacích procesů. Každá divize má rozdílné požadavky na řešení svých přeprav. Také budou snáze rozeznatelné hospodářské výsledky za divizi DHL Express a DHL Freight (interní zdroj, 2020).

**Divize DHL Express** se zabývá expresními mezinárodními a vnitrostátními službami doručování balíků a dokumentů pro firemní zákazníky. Mezi služby divize patří exportní a importní služby a vnitrostátní expresní přeprava (Logistics, 2020a; DHL, 2019a).

**Divize DHL Freight** se zabývá evropskou pozemní dopravou prostřednictvím sběrné přepravy nákladu celého kamionu či jeho části. Divize se také věnuje celním službám a poradenství (Logistics, 2020a). Detailní informace o produktech jsou uvedeny v podkapitole 2.6.4 Produkt.

## 2.4 Strategie a hlavní cíle

Strategii lze definovat jako návod pro rozhodování za neurčitých podmínek. Určuje konkurenční schopnosti společnosti, rozvíjí jedinečné kompetence, naplňování budoucích cílů a také určuje politiku k dosažení cílů. Obsahem strategie je formulování žádoucího cílového stavu na konci časového horizontu, který byl určen a postupy, které vedou k dosažení tohoto stavu (Fotr & kol., 2012).

Společnost DHL nastavuje vždy novou strategii každých 5 let. Jejich nejnovější strategie je 2025 – Poskytování excelence v digitálním světě. Čtyři hlavní trendy ze strategie 2020, jimiž jsou: globalizace, digitalizace, e-commerce a udržitelnost, zůstávají i nadále. Strategie se zaměřuje na ziskovost core bussiness a využití digitalizace. Společnost se bude více soustřeďovat na využití trvalého potenciálu pro ziskový dlouhodobý růst a také zintenzivní digitální transformaci ve všech obchodních divizích. Této strategii a cílů bude naplněno globálně za pomoci všech divizí. Do roku 2025 DHL vynaloží 2 mld. EUR na digitalizaci, cílem je zlepšit zákaznické a zaměstnanecké zkušenosti a také vylepšit provozní dokonalost. Společnost bude komplexně modernizovat IT systémy a integrovat

nové technologie nabízející pokročilá školení pro zaměstnance. Zavede větší automatizaci a lepší transakční procesy, např. prostřednictvím automatizačních a robotických programů ve skladu (DPDHL, 2020b).

DHL také podporuje cíle OSN pro udržitelný rozvoj (SDG) a usiluje o sladění svého obchodního rozvoje s pěti SDGs, ke kterým se zavázala v roce 2017. Mezi cíle udržitelnosti patří zejména „GoGreen“ – ekologičtější a udržitelnější logistika, cílem je dosáhnout do roku 2050 nulových emisí. Na jejich stránkách se můžete podívat jakou uhlíkovou stopu vaše přeprava zanechala. Jako příklad zelené politiky jsou např. veřejné dobrovolnické dny v rámci kterých se zaměstnanci zúčastňují aktivit zaměřených na ochranu životního prostředí (sázení stromků) či pomoc potřebným lidem. Také využívá politiky „Safety First“ neboli bezpečnost na prvním místě, „GoHelp“ – pomáhá při katastrofách a „GoTeach“ – usiluje o zlepšení vzdělávání. DHL má nastavené kodexy chování, provádí interní audity či zajišťuje dodržování předpisů a ochranu dat (DPDHL, 2020b; Výroční zpráva 2018).

## **2.5 Analýza externího prostředí**

Analýza externího prostředí zahrnuje pouze nejdůležitější body ovlivňující společnost, stejně tak analýza interního prostředí. Externí analýza analyzuje makroprostředí, které podnik nemůže ovlivnit a mezoprostředí, které lze částečně ovlivnit. Mezi makroprostředí patří např. legislativa, ekonomika, technologie, ekologie či sociální faktory. Mezoprostředí zkoumá konkurenci, zákazníky, dodavatele, distribuci a substituty. Výsledkem této analýzy je seznam příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) pro společnost. Následně jsou příležitosti a hrozby zaneseny do tabulky EFE (viz tabulka č. 2) a jsou k nim přiřazeny váhy v rozsahu 0 až 1, suma vah se musí rovnat 1. Poté jsou rizikové faktory ohodnoceny dle stupně vlivu od 1 (nízký vliv) do 4 (nejvyšší vliv). Nakonec je vytvořeno celkové ohodnocení, tedy součet vážených hodnocení faktorů (Fotr & kol., 2012)

Mezi ekonomické ukazatele ovlivňující vnější okolí společnosti patří mj. inflace, hrubý domácí produkt (HDP), míra nezaměstnanosti a vývoj měnového kurzu, protože společnost se zabývá exportními a importními službami. Jelikož se jedná o logistickou společnost, důležitým faktorem je i vývoj cen ropy.

Inflace je kupní síla peněz, která také souvisí s měnovým kurzem, vyšší míra inflace může znehodnocovat hodnotu peněz. Za posledních 12 měsíců se inflace zvýšila o 0,7% bodu na 3,2 % - prosinec 2019 (ČSÚ, 2020a). V roce 2017 ČNB ukončila svůj kurzový závazek a obnovil se posilující trend rovnovážného kurzu, ale s pomalejším tempem, na konci roku 2019 kurz činil 25,498 Kč za euro (Kurzy, 2020). Slabší kurz koruny posiluje export, a naopak silnější kurz import. Ceny ropy v současné době klesají, což je dobrá zpráva pro logistické společnosti (Fxstreet, 2020). HDP poklesl ke 3. čtvrtletí 2019 o 0,4% bodu vůči roku 2018 na hodnotu 2,5 % (ČSÚ, 2020b). Dlouhodobý pokles HDP může značit blížící se recesi. Obecná míra nezaměstnanosti ke 3. čtvrtletí 2019 dosahuje hodnoty 2,1 %, což lze považovat za nízkou míru nezaměstnanosti (ČSÚ, 2019). Lidé mají práci a stabilní příjem, čímž zvyšují svoje nákupy a objednávky, tedy zvyšuje se poptávka po produktech DHL.

Jako legislativní faktor je pro DHL zásadní nový mýtný systém, který byl spuštěn v prosinci 2019. Tento systém navýšil počet zpoplatněných úseků silnic a dálnic na území ČR, tzn. vyšší náklady na mýtné pro kamiony a opatření nové palubní jednotky (Auto, 2019).

V posledních letech se organizace ve světě zaměřují na digitální transformaci. Globálními trendy pro rok 2020 budou „smart“ transformace a inteligentní automatizace, které je možné využít zejména v logistice a průmyslu (Anasoft, 2019).

Společnost se umístila v roce 2018 na první příčce s téměř dvounásobnými tržbami oproti druhému umístěnému v rámci Evropy (Logistika, 2018). Přesto, že je jedničkou na trhu, nachází se ve velmi konkurenčním prostředí. Mezi konkurenty lze řadit: FedEx, TNT a UPS, DPD, Geis, GLS, Toptrans, Česká pošta a další.

Dne 1. března 2020 se v České republice objevily první 3 případy s onemocněním COVID-19. K potlačení koronavirové nákazy byl od 12. března 2020 vyhlášen nouzový stav a byla přijata restriktivní opatření. Jelikož se společnost zabývá mezinárodní přepravou, mohou vzniknout finanční ztráty a škody z důvodu uzavřených hranic ostatních států a snižujících se zakázek, ale také z důvodu zvýšených zdravotních opatření a změn způsobu práce (MZ ČR, 2020; Vláda ČR, 2020).

Tab. č. 2: Matice EFE

<b>Příležitosti</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>	<b>Celkem</b>
Vývoj cen ropy	0,25	4	1,00
Technologický vývoj	0,20	3	0,60
Zvyšující se poptávka	0,05	2	0,10
<b>Hrozby</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>	<b>Celkem</b>
Vývoj měnového kurzu	0,30	3	0,90
Mýtné brány	0,05	1	0,05
Klesající HDP	0,15	2	0,30
<b>Souhrn</b>	<b>1</b>	<b>x</b>	<b>2,95</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2020*

## 2.6 Analýza interního prostředí

Interní prostředí neboli mikroprostředí zahrnuje zdroje strategického záměru společnosti, které může organizace přímo ovlivnit svými činnostmi. Výsledkem analýzy interního prostředí je souhrn silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, které jsou zaneseny do matice IFE a stejně tak jako v EFE jsou přiřazeny váhy a hodnocení (Fotr & kol., 2012).

Analýza interního prostředí je věnována těmto oblastem: management a organizační struktura, struktura zaměstnanců, informační systémy a komunikace, marketing a finanční analýza.

### 2.6.1 Management a organizační struktura

V čele společnosti je statutární orgán tvořený čtyřmi jednatelem. Organizační struktura společnosti je liniově-štabní. Základem je liniové uspořádání rozšířené o štabní útvary. Jednotlivé štáby podporují činnosti manažerů a fungování celé společnosti (interní zdroj, 2020).

DHL je povinna dodržovat také normy týkající se systému managementu. Společnost získala certifikát ISO 9001 – Systém managementu kvality, ISO 14001 – Systém environmentálního managementu a ISO 50001 – Systém energetického managementu (DPDHL, 2020c).

Divize DHL Freight je orientovaná na dosahování výsledků a respektu vůči svým zákazníkům a zaměstnancům. Také si zakládá na dodržování morálních zásad a etickém chování (interní zdroj, 2020).



PPL je od roku 2006 členem skupiny DHL. Jelikož mezi zákazníky PPL panuje nespokojenost při nedodání zásilek v termínu, může tato skutečnost DHL uškodit. Od roku 2014 do 2020 je nahlášeno přes 700 stížností, pro srovnání – společnost Geis Parcel CZ s.r.o. má nahlášeno 180 stížností a DHL pouze 3 (DTest, 2020).

### 2.6.2 Struktura zaměstnanců

V následující tabulce č. 3 je uveden vývoj zaměstnanců v období 2014–2018, vždy k 31. prosinci. Data jsou uvedena za divizi Express a Freight dohromady. Vedení společnosti zahrnuje jednatele, ostatní ředitele a vedoucí zaměstnance, kteří jsou jim přímo podřízeni. Mezi ostatní zaměstnance patří THP, skladníci, řidiči, četaři, strojírenští dělníci a přípraváři směsí. Největší podíl mají ostatní zaměstnanci.

Tab. č. 3: Vývoj zaměstnanců v období 2014–2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Statutární orgán	3	3	3	3	4
Vedoucí zaměstnanci	18	20	17	18	19
Ostatní zaměstnanci	1 178	1 255	1 345	1 450	1 495

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv, 2020

### 2.6.3 Informační systémy a komunikace

Společnost využívá několik druhů informačních systémů na základě odvětví (procesy, účetnictví, personalistika, docházkový systém). Personální oddělení pro rok 2020 naimplementuje nový software Avature ke zjednodušení nábory zaměstnanců a řízení talentů. Také od 1.2.2020 funguje nový docházkový systém RON, který je jednodušší a intuitivní na rozdíl od předchozího. Účetní oddělení využívá ke své práci SAP – nejrozšířenější systém ve světě. Zaměstnanci na intranetu mohou nalézt všechny potřebné informace a dokumenty nutné k práci. Novinky o DHL, změnách pozic, nových zaměstnancích a výsledků společnosti chodí pravidelně v měsíčních newsletterech prostřednictvím e-mailu. Také jsou pořádány pravidelné měsíční porady, které určují a zajišťují vedoucí jednotlivých úseků. Ke komunikaci společnost také využívá letáčky a nástěnky, které jsou upevněné na viditelném místě (interní zdroj, 2020).

#### **2.6.4 Marketing**

Podkapitola je tvořena na základě marketingového mixu 4P (product, price, place, promotion). Marketing společnosti je popsán za pomoci produktu, distribučních kanálů, ceny a propagace.

##### **Produkt**

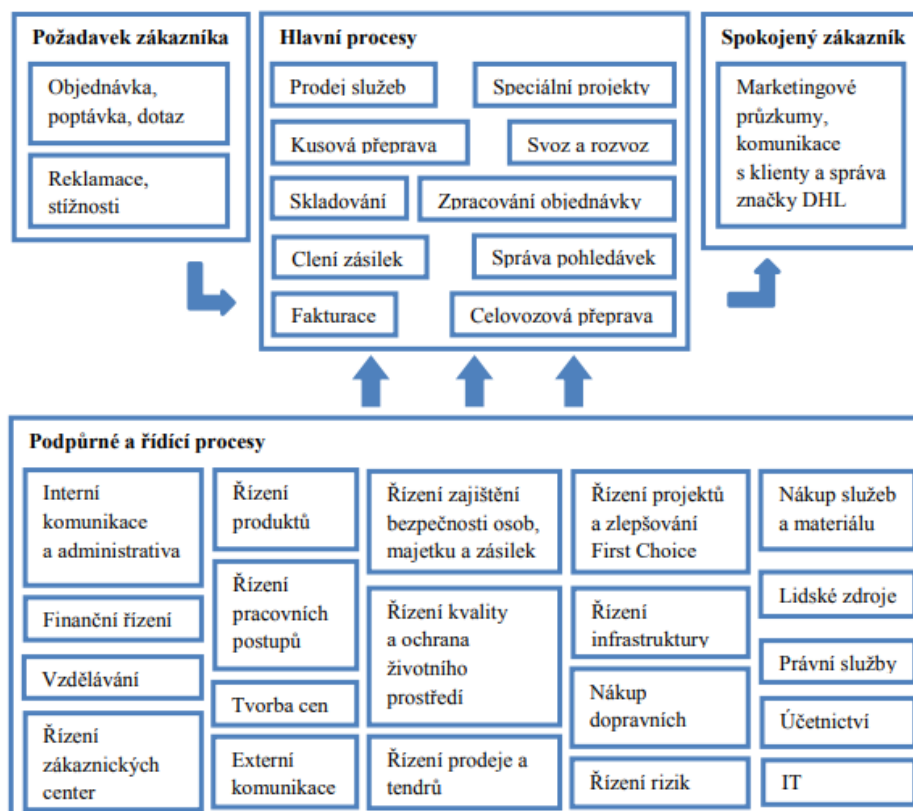
Divize DHL Express – expresní mezinárodní doručování se zabývá Same Day – speciální leteckou přepravou s přímým doručením a pozemní přepravou osobním kurýrem v nejkratším možném čase, dále Time Definite – přepravou s konkrétním časem doručení, např. následující pracovní den do 9:00 a v neposlední řadě Day Definite – pozemní přepravou jednokusových, vícekusových a paletových zásilek do států Evropy a dalších zemí (DHL, 2019b).

Expresní importní služby zahrnují také Same Day, Time Definite a Day Definite. Tedy jedná se o expresní doručení příchozích zásilek prostřednictvím letecké či pozemní přepravy v nejkratším možném čase, doručením do určité hodiny následující den či doručování méně urgentních zásilek (DHL, 2019c). Služba Domestic se zabývá vnitrostátní expresní přepravou v rámci České republiky s totožnými možnostmi doručování jako předchozí, nejedná se však o leteckou přepravu (DHL, 2019d).

Divize DHL Freight poskytuje nákladní silniční přepravu, kde je možnost naložení LTL (dílčího nákladu), PTL (částečného nákladu) či FTL (celého nákladu) kamionu, dále je možnost převozu zásilek s řízenou teplotou či vysokou mírou zabezpečení. Dále se zabývá nákladní železniční přepravou, kde přepravuje zásilky jako LCL (menší než kontejner) nebo FCL (celý kontejner) náklad v rámci Evropy, nebo jako spojení Evropy a Asie, směrem na západ i východ. Freight se také zabývá vnitrostátní paletovou přepravou, možnosti pojištění všech zásilek a celní služby (Logistics, 2020a; 2020d).

Obrázek č. 10 charakterizuje požadavek zákazníka, následné hlavní procesy podpořené podpůrnými a řídicími procesy a cílem je spokojený zákazník.

Obr. č. 10: Procesní mapa společnosti DHL



Zdroj: Kastner, 2013

## Distribuce

DHL v České republice má své terminály mj. v Plzni, Praze, Teplicích, Pardubicích, Brnu, Olomouci a Ostravě. Tyto lokace jsou strategicky vybrané z důvodu efektivního zabezpečení logistiky do jiných států. Např. z Plzně se zásilky přepravují do Německa a dalších západních států a z Ostravy do východních států Evropy (Logistics, 2020e).

## Cena

Tvorba ceny logistických přeprav pro divizi DHL Express se vypočítá na základě platného ceníku na stránkách společnosti, který je ke stažení. V ceníku jsou vyjmenované všechny dostupné služby, které společnosti nabízí. Ke každému potenciálnímu zákazníkovi je přistupováno individuálně, protože každá přeprava má své konkrétní parametry a požadavky. Na stránkách společnosti je možnost nezávazné předběžné kalkulace. Zákazník jí odešle a během několika pracovních dnů se mu ozve zaměstnanec DHL (DHL, 2019e). Pro divizi DHL Freight lze získat cenovou nabídku na základě vyplnění potřebných údajů o nákladu na webových stránkách společnosti. Stejně tak jako

v divizi DHL Express poté, co zákazník požadavek odešle, během několika pracovních dnů se mu ozve zaměstnanec s finální cenou (Logistics, 2020d).

Služby DHL jsou preferovány zejména firemními zákazníky a těmi, kteří přepravují velkoobjemové položky. Proto společnost nemá výhodné ceny v rámci přeprav pro soukromé subjekty a na krátké vzdálenosti. Nejlevnější cena cca 240 Kč za balík, ceny konkurentů se pohybují mezi 75–120 Kč (Měšec, 2017). Na tyto služby se specializuje spíše společnost PPL.

### **Propagace**

Cílem propagace společnosti je dostat se do povědomí potencionálním zákazníkům a vylepšit si svoji image. DHL využívá ke své marketingové komunikaci různé mediální prostředky, mezi něž patří tiskové zprávy, výroční zprávy, inzerce, venkovní reklama, či reklama v televizi a rádiu. Mezi online média, které společnost využívá se řadí její webové stránky, bannerové reklamy a sociální sítě Facebook a Instagram, kde se nachází aktuální informace o společnosti či různé akce, kterých se společnost zúčastnila (interní zdroj, 2020).

#### **2.6.5 Finanční analýza**

Tato podkapitola pojednává o analýze EBIT (zisk před zdaněním a úroky), EAT (zisk po zdanění) a ukazateli rentability – aktiv (ROA), vlastního kapitálu (ROE) a tržeb (ROS). ROA představuje produkční sílu společnosti, poměruje zisk s celkovými aktivy, podstatné je, zda společnosti dokáže efektivně využít svoji majetkovou bázi. ROE vyjadřuje, kolik zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. ROS představuje podíl čistého zisku na tržbách, udává tedy schopnost podniku zvyšovat vlastní zdroje určené k financování (Fotr & kol., 2012). Na obrázku č. 11 jsou uvedeny vzorečky rentabilit.

Obr. č. 11: Vzorce ROA, ROE, ROS

$$ROA = \frac{EAT}{\text{celková aktiva}}$$

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby z prodeje výrobků a služeb}}$$

Zdroj: vlastní zpracování dle Fotr & kol., 2012

V tabulce č. 4 se nachází vývoj vybraných finančních ukazatelů v letech 2014-2018. Také jsou zde hodnoty za odvětví v dopravě. Z uvedené tabulky si lze všimnout, že společnost se drží z pohledu rentability vlastního kapitálu silně nad průměrem odvětví, avšak rentabilita tržeb nad odvětvím pokulhává, např. v roce 2018 byla o více jak 7% bodů nižší než odvětví. Rentabilita aktiv se drží lehce nad hodnotami odvětví, kromě roku 2017, kdy hodnota byla nižší. Největší nárůst ve všech sledovaných hodnotách byl mezi lety 2017 a 2018, kdy všechny ukazatele vzrostly o polovinu.

Tab. č. 4: Finanční ukazatele v letech 2014–2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
<b>EBIT (v tis. Kč)</b>	84 319	132 584	166 142	112 690	241 251
<b>EAT (v tis. Kč)</b>	67 038	105 325	126 290	79 673	206 331
<b>ROA</b>	4,32%	6,27%	7,68%	4,27%	10,87%
<b>ROE</b>	19,72%	37,03%	39,90%	29,52%	52,03%
<b>ROS</b>	1,15%	1,57%	1,90%	1,10%	2,76%

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv DHL, 2020; MPO, 2014-2018

Tabulka č. 5 vyznačuje odhady vybraných ukazatelů na základně lineárního trendu za roky: 2019, 2020, 2021. V roce 2019 je vytvořen také odhad z důvodu neuzavření účetních výkazů.

Koeficient regrese u EBIT je 0,5934. EAT má regresní koeficient 0,5291. ROA má koeficient 0,4101, ROE hodnotu 0,5625 a ROS hodnotu 0,409. Všechny hodnoty značí střední závislost mezi proměnnými (Chráska, 2016).

Tab. č. 5: Odhady vybraných finančních ukazatelů 2019–2021

Rok	2019	2020	2021
EBIT (v tis. Kč)	235 588	264 985	294 382
EAT (v tis. Kč)	192 809	218 102	243 395
ROA	10,01%	11,12%	12,23%
ROE	52,77%	58,48%	64,19%
ROS	2,50%	2,77%	3,04%

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka č. 6 znázorňuje výsledky interní analýzy zanesené do matice IFE, kde jsou silné a slabé stránky, jejich váhové a bodové ohodnocení a celková hodnota výsledku.

Tab. č. 6: Matice IFE

Silné stránky	Váha	Body	Celkem
Známost značky	0,35	4	1,40
Distribuční síť	0,20	3	0,60
Certifikace ISO	0,05	2	0,10
Slabé stránky	Váha	Body	Celkem
Případné problémy s integrací PPL	0,10	2	0,20
Časově náročný proces předběžné kalkulace	0,15	2	0,30
Rezervy v komunikaci	0,15	3	0,45
<b>Souhrn</b>	<b>1</b>	<b>x</b>	<b>3,05</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### Zhodnocení externí a interní analýzy

Ke zhodnocení interních a externích faktorů slouží matice IE. Ta se zaměřuje na stanovení vhodných strategií prostřednictvím výsledků z matic EFE a IFE. Na obrázku č. 12 se nachází matice IE, která je rozdělená na devět polí. Pole I, II a IV se nazývá „Stavěj a zajišťuj růst.“ vhodnou strategií je rozvoj a penetrace trhu, vývoj produktu a dopředná, horizontální a zpětná integrace. Pole III, V a VII značí termín „Udržuj a potvrzuj.“ kde se doporučuje vývoj produktu a penetrace trhu. Poslední pole VI, VIII a IX se označuje jako „Sklízej a zbavuj se.“ v této kritické oblasti se doporučuje defenzivní strategie až opuštění trhu a likvidace (Fotr & kol., 2012).

Obr. č. 12: Matice hodnocení interních a externích faktorů

**Interní hodnocení**

		4 silné	3 střední	2 slabé	1
Externí hodnocení	vysoké	I.	II.	III.	
	střední	IV.	V.	VI.	
	nízké	VII.	VIII.	IX.	

Zdroj: vlastní zpracování dle Fotr & kol., 2020

Celkové vážené hodnocení z matice EFE na vertikální ose je 2,95 a z matice IFE na horizontální ose je 3,05. Hodnoty jsou přeneseny do matice na obrázku č. 13. Celkové výsledky se střetly na pomezí mezi IV. a V. polem. Společnost by se na základě toho měla zaměřit na udržení pozice na trhu, vývoj a vylepšení služeb pro zákazníky.

Obr. č. 13: Výsledná matice IE

**Interní hodnocení**

		4 silné	3 střední	2 slabé	1
Externí hodnocení	vysoké	I.	II.	III.	
	střední	IV.	V.	VI.	
	nízké	VII.	VIII.	IX.	

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## 2.7 Balanced Scorecard

Tato kapitola se zaměřuje přímo na společnost DHL Freight CZ s.r.o. (dále jen DHL Freight). Výsledky analýzy jsou implementovány do Balanced Scorecard (BSC), který se skládá z finanční perspektivy, zákaznické perspektivy, interních procesů a učení se a růstu. Je to nástroj, který propojuje strategii společnosti s operativními aktivitami, které měří a řídí. Na vrcholu BSC je vize nebo hlavní strategie společnosti. Na obrázku č. 14 se nachází schéma BSC. Z hlediska kultury, management společnosti musí požadovat, aby priority v oblasti „učení se a růst“ zabezpečovaly:

- požadované změny v chování zaměstnanců k zabezpečení cílů.
- kroky ve strategii musí zajišťovat jednotlivci i týmy,
- schopnost inovativního myšlení a přijímání rizik,
- pozornost k detailům úkolu,
- zaměření na výsledky,
- chuť spolupracovat,
- princip výsledek => odměna,
- rozhodné a sebevědomé chování (Šulák, 2006).

Obr. č. 14: Schéma Balanced Scorecard



Zdroj: vlastní zpracování dle Kaplan & Norton, 1992



Z hlediska **finanční perspektivy** jsou cíle DHL Freight následovné:

- Zvýšit o 3 % produktivity na všech terminálech do konce roku 2020.
- Zvýšit EBIT o nejméně 5 % oproti minulému roku do konce roku 2022.

Těchto finančních cílů bude dosaženo za pomoci neustálého zlepšování efektivity v klíčových procesech v kombinaci s přístupem ke kvalitě a bezpečnosti. Dále zavedení reportingu produktivity a investování do kapacit třídění balíků. Bude také zaveden Gemba walk – neboli nástroj kontroly pracoviště a okamžité nalezení problému a jeho vyřešení. Gemba walk spočívá v procházení po pracovišti a sledování všech procesů. Bude provedeno zlepšení aktivit jako DMAIC nebo 5S.

Z hlediska **interních procesů** je nastaven cíl inovace:

- Implementace EVO do 4. kvartálu roku 2020.

EVO (Evolution) představuje harmonizované procesy a novou logiku řízení prostřednictvím jediného TMS neboli transport pro řízení dopravy navázaný na skladový systém a agendu objednávek. Tento systém eliminuje přebytečné operace, zefektivňuje automatizaci, je zaměřen na úkoly přidávající hodnotu a umožňuje transparentnost v reálném čase pro zákazníky.

**Zákaznická perspektiva** je prezentována následujícím cílem:

- Zlepšení celkové globální spokojenosti zákazníků o jeden bod do roku 2020.

Cílem je tedy dosáhnout hodnoty 77 bodů (o 1 bod více oproti roku 2019). Cíle bude dosaženo za pomoci informování zákazníků a komunikace s nimi, následně jim bude v září 2020 zaslán online dotazník skrze e-mail. Výsledky dotazníků se poté vyhodnotí a budou zpracovány do prosince 2020 až ledna 2021 (interní zdroj, 2020).

Z hlediska oblasti **„učení se a růstu“** je nastaven následující cíl:

- Přilákat a udržet ty nejlepší zaměstnance pro nákladní dopravu a vytvořit aktivně poutavé pracoviště.

Tohoto cíle bude dosaženo za pomoci 4P – Power, Proud, Passion, Pace (moc, hrdost, vášně a tempo) a také za pomoci efektivní zpětné vazby prostřednictvím EOS (průzkum názorů zaměstnanců). Na obrázku č. 15 jsou uvedeny výsledky názorů zaměstnanců v procentech za roky 2017–2019. Cílem je do konce roku 2020 zvýšit všechny oblasti alespoň o 2% body.

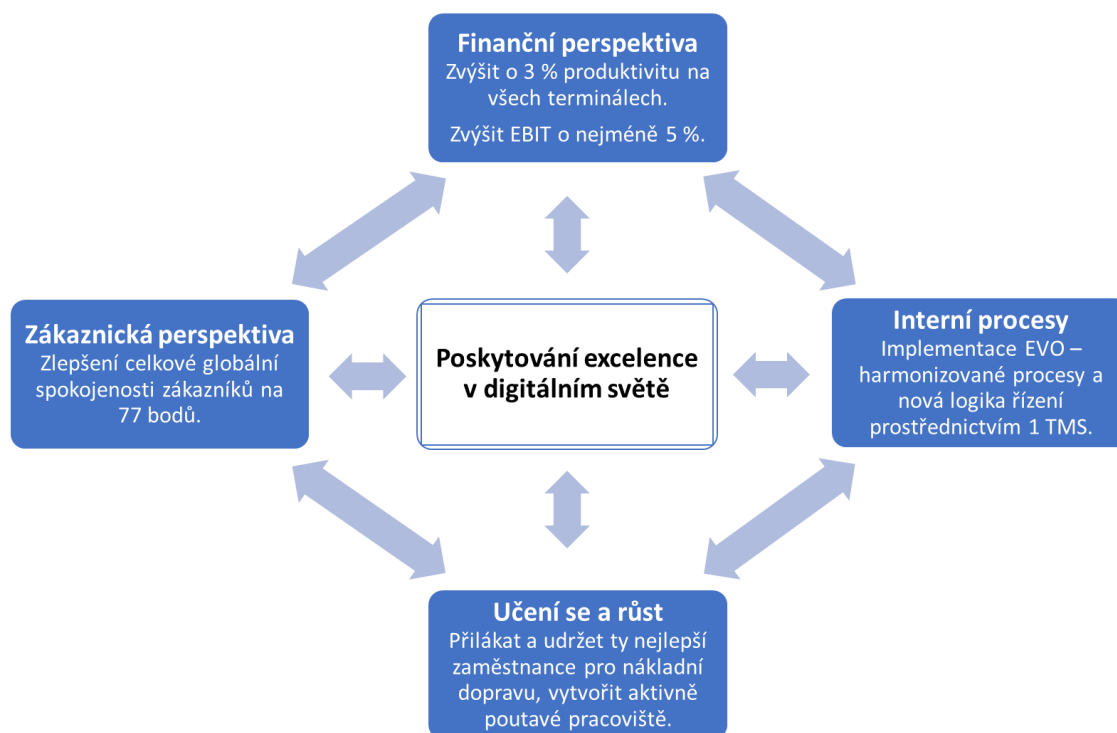
Obr. č. 15: Výsledky EOS za období 2017–2019 (v %)

EOS KPI	2017	2018	2019
Employee Engagement	69	71	75
Active Leadership	75	77	78
Future & Strategy	64	66	68
Learning & Development	79	80	81

Zdroj: interní zdroj, 2020

Všechny vymezené cíle jsou naimplementovány do Balanced Scorecard schématu na obrázku č. 16.

Obr. č. 16: Balanced Scorecard DHL Freight



Zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje, 2020

Pro oblast učení se a růstu jsou pro rok 2020 stanoveny následující úkoly na základě těchto atributů:

- Focus (zaměření)
- Connect (spojování)
- Grow (růst)

**Focus** – úkolem je naimplementovat software Avature pro podporu personálního oddělení při nábore a řízení talentů. Dalšími cílem je zajistit a kontrolovat školení týkající se bezpečnosti práce.

**Connect** – mezi úkoly do této skupiny patří implementace CFS (Certified Freight Specialist). Jedná se o cyklus interních školení. Dále informovat zaměstnance o akčních plánech vyplývajících z výsledků EOS a pracovat na nich.

**Grow** – v této skupině jsou stanoveny 2 úkoly, a to zavedení nového systému evidence docházky RON (informování zaměstnanců, školení a následná opatření) a efektivní nastavení projektů Apollo a Soyuz, kdy je zapotřebí aktualizovat smlouvy zaměstnanců a interní dokumentaci HR (interní zdroj, 2020).

Mimo těchto úkolů je nutné také rozvíjet organizační kulturu, která posiluje strategii a hlavní cíle společnosti DHL Freight. Následující kapitola č. 3 se zabývá žádoucí organizační kulturou a oblastmi, které mohou podpořit kulturu ve společnosti.

### **3 ŽÁDOUCÍ KULTURA A OBLASTI PODPORUJÍCÍ KULTURU**

Kapitola se zaměřuje na stanovení žádoucí organizační kultury pro DHL Freight reflektující strategii a hlavní cíle a na vybrané oblasti, které mohou podpořit kulturu společnosti.

#### **3.1 Žádoucí organizační kultura**

Na základě vymezené strategie společnosti a stanovených cílů jsou určeny úkoly, které by žádoucí organizační kultura měla splňovat:

- dodržování etického kodexu,
- digitalizace a inovace,
- orientace na výsledky,
- synergicky nastavené procesy,
- provázané komunikační kanály,
- spokojený a motivovaný personál,
- vzdělávání zaměstnanců.

DHL Freight ctí etické hodnoty vůči svým zaměstnancům a zákazníkům, tedy rovnoprávný a spravedlivý přístup, poskytování kompletních a pravdivých informací a dodržování stanovených norem. Tyto hodnoty by měly reflektovat žádoucí organizační kulturu, tzn. pravidelně informovat své zaměstnance a proškolit je v etickém kodexu.

V návaznosti na strategii společnosti jsou klíčové inovace a efektivní procesy, tudíž by kultura měla podporovat inovativní myšlení, být otevřená vůči novým změnám a být flexibilní. Žádoucí kultura by měla podporovat zavedení EVO, tedy provést školení o tomto novém systému, propojit zaměstnance s novými technologiemi a dosáhnout lepší spolupráce mezi zaměstnanci.

Společnost je silně orientovaná na dosahování stanovených výsledků a dodržování procesů. Pro zajištění dlouhodobého růstu je zapotřebí, aby kultura podporovala komunikaci v rámci oddělení a používala vhodné komunikační kanály pro informování o stanovených cílech. Také je třeba zvýšit motivovanost personálu, protože motivovanější

zaměstnanci se se společností ztotožňují a dosahují lepších pracovních výsledků (Vláčil a kol., 1997).

Jelikož chce DHL Freight do konce roku 2020 zvýšit výsledky EOS o 2% body, je nutné zvýšit celkovou spokojenost zaměstnanců. Společnost by měla podporovat své zaměstnance a jejich osobní rozvoj, aby se znovu stala zaměstnavatelem roku. Také je důležité podporovat mezilidské vztahy na pracovišti pro snadný chod společnosti.

Níže je uvedena souhrnná tabulka č. 7, která sumarizuje žádoucí organizační kulturu, jsou zde zachyceny jednotlivé předpoklady a způsoby jejich dosažení.

Tab. č. 7: Předpoklady a způsoby dosažení žádoucí kultury

Předpoklad	Způsob dosažení
<b>Etický kodex</b>	Dodržování stanovených norem.
	Poskytování kompletních informací.
	Pravidelně informovat zaměstnance.
<b>Digitalizace a inovace</b>	Podpora inovativního myšlení.
	Otevřenost vůči změnám.
	Vzdělávání zaměstnanců.
<b>Orientace na výsledky a procesy</b>	Provázané komunikační kanály.
	Synergicky nastavené procesy.
	Zvýšení motivace zaměstnanců.
<b>Celková spokojenost</b>	Podpora vztahů na pracovišti.
	Podpora od nadřízených.
	Vzdělávání zaměstnanců.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## 3.2 Oblasti důležité pro kulturu organizace

Na základě zpracování interní analýzy společnosti a žádoucí organizační kultury byly vybrány následující oblasti, pro které je kultura podstatná a za pomoci nichž je možno dosáhnout žádoucích výsledků a zlepšení. Mezi zmíněné oblasti patří – personální dynamika, komunikace, motivace, spolupráce a nastavené procesy.

### 3.2.1 Personální dynamika

Personál tvoří jádro společnosti. Díky němu může společnost dosahovat žádoucích cílů a naplňovat své poslání. Proto je důležité se zaměřit právě na své zaměstnance a podporovat je ve vzdělání, rozvoji a zlepšovat mezilidské vztahy. Průměrná měsíční míra fluktuace ve společnosti je 5,1 % (interní zdroj, 2020).

Je žádoucí, aby vzdělávání zaměstnanců bylo provázáno s novými technologiemi a systémy. Každý zaměstnanec by měl být řádně proškolen v zavádění nově nastolených systémů pro zefektivnění práce. Aby společnost měla dlouhodobě spokojený personál, je důležité mu umožnit další doplňkové vzdělávání nad rámec povinného a podporovat zaměstnance v inovativním myšlení.

Ve společnosti pracuje celkem 577 mužů, tj. 69 % a 255 žen, což je 31 %. Tabulka č. 8 zobrazuje strukturu zaměstnanců společnosti DHL Freight dle pracovní pozice. Data jsou platná k 31.1.2020. Nejpočetnější skupinou jsou dělnické profese tzv. modrý límeček, a to 415 zaměstnanců. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří technickohospodářští pracovníci (THP), kterých je 320. Vedoucí personál je složen ze 64 zaměstnanců, dále se ve společnosti nachází 38 manažerů v České republice, 1 manažer mimo Českou republiku a 4 brigádníci.

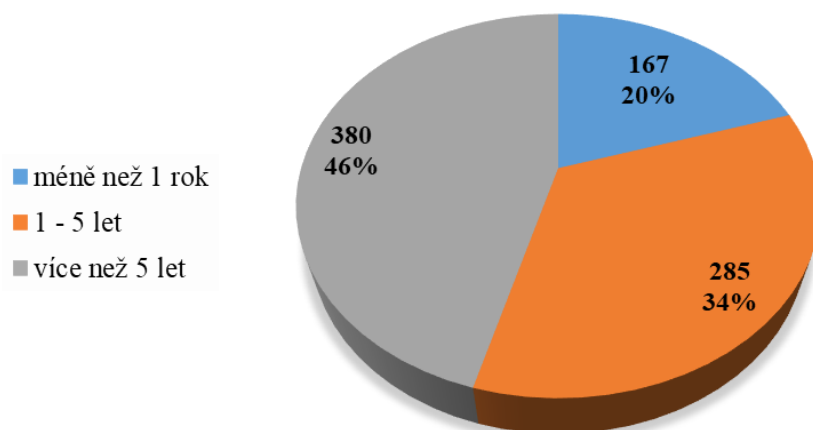
Tab. č. 8: Struktura zaměstnanců dle pozice

Pozice	Počet zaměstnanců	Procentní vyjádření
Manažer mimo ČR	1	0,12 %
Manažer v ČR	28	3,37 %
Vedoucí pracovník	64	7,69 %
THP	320	38,46 %
Dělník	415	49,88 %
Brigádník	4	0,48 %
<b>Celkem</b>	<b>832</b>	<b>100 %</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje, 2020*

Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru se nachází na obrázku č. 17. Téměř polovina personálu (46 %) je zaměstnána ve společnosti více než 5 let. Tři čtvrtiny (239 z 320) THP jsou v podniku zaměstnány déle než jeden rok. Zajímavostí je, že četnost dělníků, kteří pracují ve společnosti DHL Freight déle než jeden rok, je poměrně vyšší, tj. 82,89 % (344 z 415). 167 zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 1 rok, jedná se zejména o THP.

Obr. č. 17: Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru



*Zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje, 2020*

### 3.2.2 Efektivní komunikace v rámci společnosti

Na základě interní analýzy a rozhovoru s vedoucí personálního oddělení bylo zjištěno, že existují rezervy v interní komunikaci. Zaměstnanci by měli být dostatečně srozuměni se strategií a hlavními cíli společnosti.

Společnost by proto měla vybrat vhodné komunikační kanály, kterými by své zaměstnance informovala o důležitých změnách a novinkách či nově zavedených procesech a systémech. Měly by být pořádány pravidelné porady, kdy se jednotlivá oddělení či týmy sejdou a vysvětlí si, co je třeba vykonat pro dosažení stanovených výsledků.

### 3.2.3 Posilování motivace zaměstnanců

Silná kultura zobrazená prostřednictvím jejích hodnot a norem ovlivňuje motivaci zaměstnanců, zvyšuje pracovní spokojenost, a tím i jejich výkonnost (Vláčil a kol., 1997). Proto je třeba zlepšovat kulturu, která podporuje procesy oceňování a odměňování. Do tohoto procesu by se měl aktivně zapojit i nadřízený s konstruktivní kritikou či pochvalou. Společnost by měla využívat jak finančního, tak nefinančního odměňování.

### 3.2.4 Spolupráce a mezilidské vztahy

V rámci efektivního fungování organizace je vyžadována integrovaná spolupráce. Pro plynulý průběh pracovní náplně a splnění zadaných cílů je žádoucí, aby mezi sebou zaměstnanci spolupracovali. Je vhodné, aby na pracovišti panovala příjemná atmosféra bez častých konfliktů. Toho je možno dosáhnout např. za pomoci pořádání neformálních

setkání mimo pracovní prostředí. Vedoucí pracovníci by také měli usilovat o nastolení správné pracovní atmosféry a případné konflikty vždy vyřešit. Správně nastavená kultura pomáhá eliminovat konflikty mezi zaměstnanci.

### **3.2.5 Nastavené procesy**

DHL Freight se řídí stanovenými procesy a postupy, které jsou uvedeny ve vnitřních směrnících. K řádnému chodu společnosti je nutné, aby tyto procesy byly správně nastaveny, sloužily ke zjednodušení pracovních činností a byly striktně dodržovány zaměstnanci. Každý zaměstnanec je povinen při adaptačním procesu řádně nastudovat jednotlivé směrnice a vnitřní předpisy. Může se však stát, že směrnice a předpisy nebudou nastudovány a zaměstnanec může být při pracovním úkolu dezorientován. Je třeba docílit stavu, kdy každý zaměstnanec bude seznámen s veškerými procesy týkající se jeho pracovní náplně.



## 4 ANALÝZA ORGANIZAČNÍ KULTURY DHL FREIGHT

Kapitola je zaměřena na analýzu stávající organizační kultury společnosti DHL Freight. Analýza byla provedena na základě polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími a vedoucí personálního oddělení, pozorováním, zkoumáním interních dokumentů a intranetu společnosti. Struktura rozhovorů se nachází v příloze A. První část kapitoly je věnována strukturální analýze, kde jsou popsány jednotlivé prvky kultury, druhá část je zaměřena na profilovou analýzu a poslední třetí část se zabývá empirickým šetřením.

### 4.1 Strukturální analýza

Strukturální analýza je tvořena:

- artefakty,
- hodnotami a normami,
- základními předpoklady.

#### 4.1.1 Artefakty

Za typický artefakt se považuje **pracovní prostředí**. Společnosti dominují open space kanceláře. Vedoucí zaměstnanci a manažeři mají klasické kanceláře. Dále jsou ve společnosti zasedací místnosti a sklady, kde jsou umístěny zásilky a balíky na paletách. Open space kanceláře jsou určeny pracovním týmům uzpůsobené pro 10-20 zaměstnanců. Jednotlivé pracovní stoly jsou uskupeny obvykle po čtyřech pro ty zaměstnance, kteří mají podobnou pracovní náplň či pracují na stejném projektu a mohou si navzájem poskytovat různé informace a nápady ke zjednodušení pracovní činnosti. Zasedací místnosti slouží pro porady či setkání s hlavním managementem nebo zákazníky. Jsou vybaveny uspořádanými stoly do písmene U, dataprojektorem a flipchartem. Kanceláře jsou poněkud zastaralé a chtěli by zmodernizovat, např. vhodnějším nábytkem, designovými prvky pro komfortní prostředí a oddělující zástěnou pro větší soukromí.

**Pracovní doba** je různorodá, DHL má jednosměnný, dvousměnný, třisměnný a nepřetržitý provoz. THP na plný úvazek obvykle začínají mezi 7-8 hodinou ranní a týdně odpracují standardních 40 hodin.

Dalším artefaktem je **jazyk**, kterým zaměstnanci mezi sebou nebo mezi zákazníky komunikují. Používají odbornou terminologii a specifické zkratky, které souvisí s oborem

logistiky či účetnictvím. Ve společnosti je zvykem, že si všichni mezi sebou tykají, působí to přátelštějším dojmem a odpadá stud říkat věci svým nadřízeným narovinu, je tedy upřednostňován neformální jazyk. E-mailová komunikace se zákazníky a kolegy z jiných zemí probíhá v angličtině.

Ve společnosti je dán **dresscode**, a to smart casual. Tento styl se vyjímá neformálním a zároveň elegantním stylem. Dělnické pozice nosí pracovní oděv v barvách DHL neboli červeno-žlutý s dlouhými nohavicemi, tak aby nedošlo ve velkých skladech ke zranění se zohledněním BOZP a PO.

**Rituálem** ve společnosti jsou například schvalovací procesy, které jsou zaznamenány v interních směrnících. Schvalování probíhá v několika úrovních na základě výše částky. Dalším rituálem je např. oslava narozenin, narození dítěte, svatby či rozloučení při odchodu zaměstnance do důchodu. Každé oddělení tyto situace řeší individuálně.

**Pracovní procesy** jsou nastavené ve vnitřních směrnících organizace a jsou dodržovány všemi zaměstnanci. Jedná se například o etický kodex, FIFR (Freight Internal Financial Rules) dokumentaci týkající se finančních schvalovacích procesů, pravidla hospodářské soutěže, informační bezpečnost či jednotlivé manuály na podklady dle zákaznických specifik.

Výhodou open space kanceláří je rychlá **komunikace**, zaměstnanci se mohou ostatních kolegů obratem zeptat na to, co potřebují. Také převážně komunikují za pomoci e-mailu a jak již bylo zmíněno uskutečňují se pravidelné porady.

#### 4.1.2 Hodnoty a normy

Orientace na výsledky a respekt ke svým zaměstnancům a zákazníkům jsou základními hodnotami společnosti. Výsledky a respekt jsou tvořeny za pomoci tzv. 4P (proud, power, passion, pace) neboli hrdosti, moci, vášně a tempa. Společnost je tedy silně orientovaná na dosahování předem stanovených výsledků.

V rámci strategie „Go Green“ jsou na všech odděleních umístěny odpadkové koše na recyklaci. Zaměstnanci z vlastní iniciativy třídí odpad, šetří energii, vodu a účastní se dobrovolnických akcí pro podporu životního prostředí. Jinými slovy tato strategie neudává svým pracovníkům příkazy, nicméně jim dává možnost zlepšit společenskou odpovědnost každého jedince.

Nadřízení mají s podřízenými spíše neformální a přátelský vztah, přispívá k tomu také tykání na pracovišti. Snaží se nastavovat vřelý a upřímný vztah, který nevyvolává zbytečné konflikty.

#### 4.1.3 Základní předpoklady

Jádro kultury tkví na základních předpokladech, ty kladou důraz především na uspokojení potřeb zákazníka. Zaměstnanci se zákazníky jednají s respektem, úctou, snaží se zachovat chladnou hlavu, nereagovat emotivně a vždy udělat všechno pro to, aby zákazník byl spokojen.

## 4.2 Profilová analýza

Společnost je silně orientovaná na **uspokojení přání a potřeb zákazníka**, spokojený zákazník bude i nadále využívat služeb společnosti a vytvoří se dlouhodobá spolupráce. Zároveň každý zaměstnanec musí dodržovat stanovené procesy uvedené ve FIFR dokumentaci.

DHL Freight se nachází ve vysoce konkurenčním prostředí, a tak je žádoucí, aby neustále vylepšovala své služby. Také proto je pozitivně nakloněna **inovacím a novým změnám**, které společnost posunou vpřed a rozšíří její zkušenosti.

Management společnosti uplatňuje spíše **neformální přístup** ke svým zaměstnancům. Při písemné komunikaci se zákazníky zaměstnanci využívají formální přístup a jednají s nimi s respektem.

Dlouhodobé cíle jsou stanoveny ve formě strategie tvořené vždy na pět let dopředu tzv. „pětiletky.“ Strategie je splňována formou ročních a měsíčních (čili taktických a operativních) **plánů a cílů** stanovených pro jednotlivá oddělení zvlášť.

Rozhodování v rámci korporátu je zcela **centralizované**. Pokud je rozhodování na úrovni jednotlivých oddělení, vedoucí jej mohou z části ovlivňovat sami dle svých požadavků.

Společnost věnuje pozornost spíše datům před intuicí. Vše je řízeno systémově (dle daných dat a požadavků) a na základě předem **stanovených postupů**. Avšak v některých případech, kdy např. vedoucí pracovník sjednává novou kooperaci s klienty, je veden i intuicí na základě zkušeností (Best Practices).

Práce ve společnosti se skládá obvykle z **individuálních úkolů**, které řeší každý jednotlivec zvlášť. Existují i určité projekty, na kterých se podílí více zaměstnanců a tvoří tým. Pro společnost je tedy velmi důležitá týmová práce.

Hlavní management a jednotliví vedoucí pracovníci upřednostňují být **lídrem** či **koučem** ke svým zaměstnancům před direktivou. Snaží se své podřízené vést správným směrem a koučovat je. Nadřízený se snaží vyslechnout názory zaměstnanců. V první polovině roku každý zaměstnanec vyplní osobní dotazník, kde hodnotí svoji vykonanou práci a nadřízeného. Poté si nadřízený se zaměstnancem všechny odpovědi projde a probíhá oboustranná diskuse.

Zaměstnanci ke svým úkolům či projektům přistupují **zodpovědně**, protože díky precizní práci mohou dosáhnout stanovených měsíčních cílů a výsledků, které jsou nastaveny. Každý zaměstnanec je odpovědný za svůj úkol či projekt, ale celková odpovědnost vždy spadá pod jednotlivé vedoucí a manažery.

V DHL Freight jsou jasně stanoveny kritéria, která každý musí splnit, tedy organizace je spíše zaměřena na splnění **daného úkolu**. Avšak podporují i své zaměstnance ve vzdělání a kariérním rozvoji. Mimo povinné školení (BOZP, PO, kodex chování, pravidla hospodářské soutěže, protikorupční kurz a informační bezpečnost) mohou zaměstnanci navštěvovat doplňkové školení, které například rozvíjí jejich tvrdé a měkké dovednosti. Za doplňková školení se např. řadí: jazykové vzdělávání, školení počítačových programů (Excel), time-management, stress-management, rozvoj prezentačních dovedností a také e-learningové individuální vzdělávání. Pokud chce zaměstnanec kariérně růst, řadí se do tzv. talent poolu, kde se může aktivně podílet na svém dalším osobnostním a kariérním rozvoji. Na začátku se zaměstnanec účastní Development centra a s HR oddělením a svým přímým nadřízeným sestavují rozvojový a realizační plán.

### 4.3 Empirické šetření

Cílem empirického šetření je zjistit hodnocení a spokojenost zaměstnanců DHL Freight v oblastech, které podporují kulturu organizace. Empirické šetření probíhalo od 11. března do 20. března 2020. Dotazník byl vytvořen na základě studia odborné literatury s ohledem na definovanou žádanou kulturu za pomoci Google Forms a rozeslán prostřednictvím firemního e-mailu z důvodu snadnějšího sběru dat a pro zvýšení procenta návratnosti (Google Forms, 2020). Šetření se zaměřuje na THP, vedoucí a manažery. Tato

skupina byla vybrána na základě přání od hlavního vedení společnosti, protože jeho výsledky pomohou při dlouhodobém plánování personálního managementu v této oblasti. Základní soubor byl tvořen celkem ze 450 zaměstnanců, z toho odpovědělo 99 respondentů. Nízká návratnost může být způsobena propuknutím koronavirové nákazy, protože většina zaměstnanců jsou na home office a mají jiné priority než se zabývat dotazníkem. Znění celého dotazníku je uvedeno v příloze B.

Dotazník se zaměřuje na 7 oblastí (počty jednotlivých výroků jsou uvedeny v závorce):

- image společnosti (4),
- komunikace (2),
- vztahy na pracovišti (3),
- motivace (3),
- vzdělávání (3),
- nadřizený pracovník (4),
- pracovní procesy (3).

Každá z oblastí obsahuje výroky, které byly zaměstnanci hodnoceny s použitím Likertovy škály od 1 do 5. Výroky byly vždy hodnoceny v části A z hlediska spokojenosti (1 – zcela nesouhlasím až 5 – zcela souhlasím) a v části B z hlediska důležitosti (1 – nejméně důležité až 5 – nejvíce důležité).

Kromě výše zmíněných oblastí se dotazník zaměřoval na doplňující otázky pro komunikaci, vzdělávání, pracovní prostředí a celkovou spokojenost. Tyto otázky byly otevřené, uzavřené i polouzavřené. Respondenti měly uvést četnost pořádání porad a seřadit komunikační nástroje, z hlediska vzdělávání měli odpovědět v jakých dalších oblastech by se chtěli vzdělávat, také zde byla otázka na zhodnocení pracovního prostředí a zjištění celkové spokojenosti v DHL Freight. Poslední otázka byla otevřená, respondenti mohli uvést, co by přispělo ke zvýšení jejich motivace. Součástí výzkumu byly i demografické otázky.

#### **4.3.1 Výsledky empirického šetření**

Podkapitola prezentuje výsledky empirického šetření. Zahrnuje charakteristiku respondentů, 7 oblastí s jednotlivými výroky a doplňující otázky týkající se komunikace, vzdělávání, pracovního prostředí a celkové spokojenosti.

#### 4.3.1.1 Charakteristika respondentů

Dotazník vyplnilo 99 respondentů, z toho 49 mužů a 50 žen. V tabulce č. 9 je zobrazena věková struktura respondentů. Nejvíce respondentů, tj. 55, jsou ve věkové kategorii 30–50 let, 38 dotázaných jsou mladší než 30 let a zbylým 6 respondentům je více než 50.

Tab. č. 9: Věková struktura respondentů

Věková kategorie	Počet respondentů
méně než 30 let	38
30–50 let	55
více než 50 let	6

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Strukturu respondentů dle pracovní pozice zachycuje tabulka č. 10. Více jak polovina dotázaných (61 %) pracují jako technickohospodářští pracovníci. Vedoucích pracovníků odpovědělo 19 a manažerů 17. Tři z dotázaných pracují brigádně (DPP/DPČ).

Tab. č. 10: Struktura respondentů dle pracovní pozice

Pracovní pozice	Počet respondentů
THP	60
Vedoucí pracovník	19
Manažer	17
Brigádník	3

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 11 ukazuje strukturu dotázaných dle délky jejich pracovního poměru. 40 respondentů ve společnosti pracuje mezi 1–5 lety, 38 jsou v pracovním vztahu již více než 5 let a zbylých 21 méně než jeden rok.

Tab. č. 11: Struktura respondentů dle délky pracovního poměru

Délka pracovního poměru	Počet respondentů
méně než 1 rok	21
1–5 let	40
více než 5 let	38

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### 4.3.1.2 Image společnosti

Tabulka č. 12 znázorňuje výsledky výroků týkající se image společnosti. Největší míra důležitosti byla u výroku: „Společnost dodržuje etické chování.“ Nachází se zde i největší

míra souhlasu a nejnižší rozdíl mezi mírami. Naopak největší záporný rozdíl (-0,28) byl indikován u výroku, zda jsou zaměstnanci hrdí, že pracují pro DHL Freight. Z této oblasti byla i nejnižší míra souhlasu a důležitosti u výroku.

Tab. č. 12: Image společnosti

Výroky	Aritmetický průměr		Rozdíl
	Míra souhlasu	Míra důležitosti	
Společnost má dobrou pověst.	4,24	4,33	-0,09
Úspěch společnosti je důležitý pro zaměstnance.	4,13	4,25	-0,12
Zaměstnanci jsou hrdí, že pracují pro DHL Freight.	3,64	3,92	-0,28
Společnost dodržuje etické chování.	4,33	4,41	-0,08

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### 4.3.1.3 Komunikace

Z výsledků prezentovaných v tabulce č. 13 vyplývá, že zaměstnanci nemají dostatečný přístup k informacím, byla zde zaznamenána nejmenší míra souhlasu a největší míra důležitosti, početní rozdíl byl o téměř půl bodu. Ve srovnání s prvním výrokem, druhý výrok, který se týkal pravidelného informování o dění ve společnosti dopadl lépe. Zde byl zjištěn rozdíl -0,30 bodu.

Tab. č. 13: Komunikace

Výroky	Aritmetický průměr		Rozdíl
	Míra souhlasu	Míra důležitosti	
Ve společnosti je dostatečný přístup k informacím.	3,95	4,39	-0,44
Zaměstnanci jsou pravidelně informováni o dění ve společnosti.	4,06	4,36	-0,30

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### 4.3.1.4 Vztahy na pracovišti

Z výsledků z tabulky č. 14 lze usuzovat, že na pracovišti panuje přátelská atmosféra. U výroku byla totiž zaznamenána největší míra souhlasu i důležitosti. Největší početní rozdíl (-0,31) byl zachycen u výroku: „Případné konflikty jsou vždy vyřešeny.“ Respondenti nesouhlasí s tím, že by bylo obvyklé se stýkat i po pracovní době, ale není to pro ně ani, zas tolik důležité, byl zde kladný rozdíl 0,18 bodu.

Tab. č. 14: Vztahy na pracovišti

Výroky	Aritmetický průměr		Rozdíl
	Míra souhlasu	Míra důležitosti	
Na pracovišti panuje přátelská atmosféra.	4,44	4,68	-0,23
Případné konflikty jsou vždy vyřešeny.	4,27	4,59	-0,31
Je obvyklé, že se zaměstnanci stýkají i po pracovní době.	3,55	3,36	0,18

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### 4.3.1.5 Motivace

První dva výroky: „Mzda odpovídá vykonané práci.“ a „Systém odměňování je spravedlivě nastaven.“ měli téměř totožnou míru důležitosti i souhlasu. Největší rozdíl mezi mírou souhlasu a mírou důležitosti (-1,26) byl u druhého výroku. Nejmenší míra souhlasu i důležitosti byla zachycena u posledního výroku: „Zaměstnanci se při práci cítí být motivováni.“ Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 15.

Tab. č. 15: Motivace

Výroky	Aritmetický průměr		Rozdíl
	Míra souhlasu	Míra důležitosti	
Mzda odpovídá vykonané práci.	2,83	4,06	-1,23
Systém odměňování je spravedlivě nastaven.	2,81	4,07	-1,26
Zaměstnanci se při práci cítí být motivováni.	2,76	3,97	-1,21

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### 4.3.1.6 Vzdělávání

Z výsledků zobrazených v tabulce č. 16 vyplývá, že společnost svým zaměstnancům umožňuje absolvovat vzdělávací kurzy nad rámec, byla zde zachycena největší míra souhlasu (4,29) a kladný rozdíl 0,17 bodu. Hodnota 4,34 udává nejvyšší míru důležitosti u výroku: „Zaměstnanci jsou dostatečně vzděláváni.“ U tohoto výroku byl největší rozdíl mezi mírami, a to -0,57 bodu. Naopak nejmenší míra souhlasu a důležitosti byla u výroku týkající se možnosti kariérního postupu.



Tab. č. 16: Vzdělávání

Výroky	Aritmetický průměr		Rozdíl
	Míra souhlasu	Míra důležitosti	
Zaměstnanci jsou dostatečně vzděláváni.	3,78	4,34	-0,57
Společnost umožňuje absolvovat vzdělávací kurzy nad rámec.	4,29	4,12	0,17
Zaměstnanci mají možnost kariérního postupu.	3,71	4,11	-0,40

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### 4.3.1.7 Nadřízený pracovník

V tabulce č. 17 jsou uvedeny výsledky oblasti nadřízený pracovník. Největší míra souhlasu byla zachycena u výroku: „Pracovní problém lze konzultovat s nadřízeným.“ Respondenti tento výrok považují i za velice důležitý, dle největší míry důležitosti 4,83. Nejmenší míra souhlasu i důležitosti byla u výroku, zda zaměstnanci cítí podporu od hlavního managementu společnosti. Zde byl zachycen i největší početní rozdíl mezi mírou souhlasu a mírou důležitosti, a to -0,64 bodu.

Tab. č. 17: Nadřízený pracovník

Výroky	Aritmetický průměr		Rozdíl
	Míra souhlasu	Míra důležitosti	
Pracovní problém lze konzultovat s nadřízeným.	4,74	4,83	-0,09
Nadřízený vždy vyslechne své zaměstnance.	4,61	4,81	-0,20
Nadřízený umí své zaměstnance pochválit.	4,26	4,57	-0,30
Zaměstnanci cítí podporu od vedení společnosti (senior management).	3,56	4,19	-0,64

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### 4.3.1.8 Pracovní procesy

Výsledky prezentované v tabulce č. 18 uvádí, že největší míra souhlasu i důležitosti byla zaznamenána u druhého výroku: „Zaměstnanci vědí, jak dělat svoji práci pro dosažení výsledků.“ Naopak nejmenší míra souhlasu a největší záporný rozdíl mezi mírami (-0,79) byl u výroku týkající se správnosti nastavení pracovních procesů. Dle výsledků respondenti za nejméně důležitý považují tento výrok: „Společnost podporuje inovativnost a nápaditost.“

Tab. č. 18: Pracovní procesy

Výroky	Aritmetický průměr		Rozdíl
	Míra souhlasu	Míra důležitosti	
Pracovní procesy jsou správně nastaveny.	3,49	4,28	-0,79
Zaměstnanci vědí, jak dělat svoji práci pro dosažení výsledků.	3,95	4,42	-0,47
Společnost podporuje inovativnost a nápaditost.	3,80	4,07	-0,27

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Následující podkapitoly se věnují doplňkovým otázkám k zjištění stavu organizační kultury ve společnosti.

#### 4.3.1.9 Komunikační kanály

V tabulce č. 19 jsou uvedeny odpovědi na otázku: „*Jak často Vaše oddělení pořádá porady?*“ a zda jsou s četností spokojeni. Nejčastější odpověď byla 1x za měsíc, kterou uvedlo 59 respondentů, dále 12 respondentů odpovědělo nižší četností 1x za čtvrt roku a 10 podle potřeby, například dle množství práce a projektů či dle závažnosti. Respondenti, kteří uvedli odpověď „nevím“ jsou ve společnosti méně než 1 rok. Celkem 90 % dotazovaných jsou s četností pořádaných porad spokojeni, zbylých 10 % nikoliv. Mezi důvody nespokojenosti uvedli: neinformovanost zaměstnanců, minimální četnost porad, zaměstnanci si žádají vyšší četnost, interval není účinný pro řešení problémů, informace se zaměstnanci dozvídají pouze z doslechu.

Tab. č. 19: Četnost porad

Četnost porad	Počet respondentů	
	Spokojeni	Nespokojeni
1x denně	1	-
1x týdně	3	-
1x 14 dní	1	-
1x za měsíc	56	3
1x za čtvrt rok	10	2
1x za půl rok	6	1
1x za rok	1	1
Podle potřeby	8	2
Spíše vůbec	-	1
Nevím	2	-
Neuvedeno	1	-

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V následující otázce měli respondenti seřadit komunikační kanály dle důležitosti. Konečné pořadí kanálů je uvedeno níže:

1. e-mail,
2. porada,
3. intranet,
4. newsletter,
5. nástěnka.

#### **4.3.1.10 Možnost dalšího vzdělávání**

Tabulka č. 20 prezentuje oblasti, ve kterých by se respondenti dále chtěli vzdělávat. 38 respondentů by se rádo naučilo cizí jazyky, 6 z nich uvedlo angličtinu a 1 respondent francouzštinu. Druhá nejčastější odpověď se týkala rozvíjení osobnosti neboli vzdělávací kurzy soft skills, zejména komunikační a prezentační dovednosti, řízení a rozhodování, vedení týmu, time management, stress management, asertivita, koučování či psychologie osobnosti. Respondenti by také chtěli prohlubovat počítačové dovednosti jako: MS Excel, MS Project, kontingenční tabulky, makra, procesní mapy, programování či datovou analytiku. 13 respondentů by se chtělo dále vzdělat v hlavním předmětu podnikání neboli v dopravě a logistice, konkrétně moderní trendy logistiky, speciality, ADR přepravy (přepravy nebezpečných věcí) a AETR (evropská dohoda o práci řidičů v mezinárodní přepravě). Oblast pracovní procesy zahrnuje školení BPM (procesní řízení), systém procesu krizových situací a proces controllingu. Dále by rádi prohloubili vzdělání ve financích, daních a cle, v obchodu, ekonomice či marketingu. Mezi další odpovědi patří školení BOZP, CFM (Certificated Freight Manager), umění, kariérní postup a možnost rotace mezi pozicemi. 9 z dotazovaných jsou s nabídkou kurzů a školení spokojeni a 8 uvedlo, že neví.

Tab. č. 20: Další možnost vzdělávání

Název	Počet respondentů
Cizí jazyky	38
Rozvíjení osobnosti	30
ICT školení	20
Logistika a doprava	13
Pracovní procesy	3
Finance	3
Daně a clo	3
Obchod	3
Ekonomika	2
Marketing	1
Další	5
Nabídka kurzů je vyhovující.	9
Nevím	8

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.1.11 Pracovní prostředí

V otázce zabývající se hodnocením pracovního prostředí, měli respondenti hodnotit od 1 (nejhorší) do 5 (nejlepší) jednotlivé položky uvedené v tabulce č. 21. S totožnou hodnotou 3,78 bylo kancelářské vybavení a velikost pracovního prostoru, dále následovala čistota a uspořádání kanceláří. Respondenti jsou nejméně spokojeni se softwarovým vybavením společnosti neboli ICT vybavení, to získalo hodnotu 3,49.

Tab. č. 21: Hodnocení pracovního prostředí

Pracovní prostředí	Průměrné hodnocení
Kancelářské vybavení	3,78
Velikost pracovního prostoru	3,78
Čistota	3,64
Uspořádání kanceláří	3,62
Informační a komunikační technologie (ICT)	3,49

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### 4.3.1.12 Celková spokojenost

Další otázka byla otevřená a zjišťovala, zda jsou dotazovaní celkově spokojeni s prací v DHL Freight. 89 % dotazovaných je spokojeno, zbylých 11 % nikoliv; 7 z nespokojených respondentů uvedlo jako důvod nízkou mzdu, která neodpovídá vykonané práci. Dalšími důvody byly: neinformovanost, nedostatek zaměstnanců

na pozici skladník, celkový stav věcí, interní problém, omezený kariérní růst a absence fair-play. Tyto odpovědi se objevily vždy jedenkrát.

Poslední otevřená otázka zněla následovně: „*Co by přispělo ke zvýšení Vaší motivace (mimo mzdy)?*“ Odpovědi byly seskupeny do oblastí, které jsou uvedeny v tabulce č. 22. Oblast ostatní zahrnuje menší míru centralizace, nastavení férového jednání, změnu nejvyššího vedení a dosáhnout spokojených zaměstnanců a zákazníků. Jeden respondent uvedl, že neví a 7 respondentů je zcela spokojeno. Výčet odpovědí po oblastech je rozebrán v následujících odstavcích.

Tab. č. 22: Oblasti podporující motivaci

Oblast	Počet respondentů
Benefity/finanční ohodnocení	39
Pracovní náplň	24
Komunikace	14
Pracovní doba	13
Pracovní prostředí	10
Vzdělávání	6
Ostatní	4
Jsem spokojen/a	7
Nevím	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka č. 23 znázorňuje výčet odpovědí pro oblast benefity a finanční ohodnocení. 19 z dotazovaných by vylepšilo či zvětšilo nabídku poskytovaných benefitů, jako například: zavedení příspěvku na dopravu a dovolenou, poskytnutí služebního automobilu i k soukromým účelům, příspěvek na sport, vstupenky na kulturní akce či wellness, neomezená mobilní data k tarifu, vyšší hodnota stravenek či více flexipassů. Dva respondenti by si přáli pořádat více team buildingových aktivit v rámci společnosti (uvnitř i mimo oddělení). 10 z dotazovaných by chtělo vyšší mzdu, další 4 by chtěli získávat jednorázové osobní ohodnocení či finanční odměnu za práci přesčas, 3 získávat provize, zvýšit profit ze sjednaných přeprav pro zaměstnance či mít podíl na výsledku společnosti a jeden respondent by uvítal 13. plat.

Tab. č. 23: Benefity/finanční ohodnocení

Oblast	Počet respondentů
<b>Benefity</b>	<b>21</b>
Více/zlepšení benefitů	19
Team building	2
<b>Finanční ohodnocení</b>	<b>18</b>
Vyšší mzda	10
Odměna/jednorázové osobní ohodnocení	4
Provize/podíl na výsledku společnosti	3
13. plat	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Oblast pracovní náplň zahrnuje celkem 24 odpovědí, které se nachází v tabulce č. 24. Odpovědi z položky náplň práce/procesy zahrnovaly zejména vytvoření uvolněnější pracovní náplně, zlepšení a zefektivnění pracovních postupů, docílení individualizace procesu pro významné zákazníky a někdo by si přál změnit náplň jeho práce. 5 z dotázaných by si chtělo získat více pravomocí a odpovědnosti, další 4 uvedli, že pro zvýšení motivace přispěje nastavení reálných cílů, zavedení ovlivnitelných kritérií pro pohyblivou složku mzdy a mít jasně definovaná pravidla pro získání mimořádných odměn. Další 2 respondenti by rádi vycestovali na zahraniční služební cestu, například na konferenci. Mezi další odpovědi se řadí: mít více práce, zredukovat hodnotící ukazatele, být zastupitelní a jeden dotazovaný uvedl, že si přeje změnit pracovní pozici ve společnosti.

Tab. č. 24: Pracovní náplň

Oblast	Počet respondentů
<b>Pracovní náplň</b>	<b>24</b>
Náplň práce/procesy	8
Více pravomocí/odpovědnosti	5
Nastavení reálných cílů/možnost ovlivnit pohyblivou složku mzdy	4
Zahraníční služební cesty	2
Více práce	1
Méně administrativy	1
Redukce a uspořádání hodnotících ukazatelů	1
Zastupitelnost	1
Změna pracovní pozice	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka č. 25 prezentuje návrhy zaměstnanců v oblasti komunikace. Respondenti by uvítali získání zpětné vazby a pochvaly od svých nadřízených, ale i od senior managementu a zavedení týmových hodnocení. Dále by pro zvýšení motivace přispěla lepší informovanost (i o vedení společnosti), větší podpora od senior managementu a přímá komunikace mezi zaměstnanci.

Tab. č. 25: Komunikace

Oblast	Počet respondentů
<b>Komunikace</b>	<b>14</b>
Zpětná vazba/pochvala	9
Lepší informovanost	2
Větší podpora od senior managementu	2
Přímá komunikace mezi zaměstnanci	1

*Zdroj: vlastní zpracování*

Výsledky pro oblast pracovní doba se nachází v tabulce č. 26. Pět z dotazovaných by chtělo pracovat kratší dobu či na částečný úvazek, další respondenti by uvítali možnost pracovat z domova, mít flexibilní pracovní dobu, nemuset pracovat přesčas o víkendech a jeden z dotazovaných by si přál prodloužit pracovní dobu.

Tab. č. 26: Pracovní doba

Oblast	Počet respondentů
<b>Pracovní doba</b>	<b>13</b>
Kratší pracovní doba/částečný úvazek	5
Home office	4
Flexibilní pracovní doba	2
Delší pracovní doba	1
Nemuset pracovat přesčas o víkendech	1

*Zdroj: vlastní zpracování, 2020*

Tabulka č. 27 zahrnuje návrhy respondentů pro změnu pracovního prostředí. Dotazovaní by si přáli lepší pracovní prostředí a příjemnou atmosféru při práci. 3 respondenti uvedli, že by chtěli lepší a inovovanější softwarové vybavení nutné k pracovní činnosti, dále jeden větší pracovní prostor a také vytvořit kreativní a inovativní prostředí, aby byl větší prostor pro nápady a inovace od zaměstnanců.

Tab. č. 27: Pracovní prostředí

Oblast	Počet respondentů
<b>Pracovní prostředí</b>	<b>10</b>
Lepší pracovní prostředí a atmosféra	5
Lepší softwarové vybavení	3
Větší pracovní prostor	1
Kreativní a inovativní prostředí	1

*Zdroj: vlastní zpracování, 2020*

Výsledky v oblasti vzdělávání se nachází v tabulce č. 28. Tři respondenti by si přáli kariérně růst, další 2 by zvětšili nabídku vzdělávání a kurzů a jeden respondent uvedl, že je potřeba pravidelné školení rozvozových řidičů.

Tab. č. 28: Vzdělávání

Oblast	Počet respondentů
<b>Vzdělávání</b>	<b>6</b>
Možnost kariérního růstu	3
Širší nabídka vzdělávání/kurzů	2
Pravidelné školení rozvozových řidičů	1

*Zdroj: vlastní zpracování, 2020*

#### 4.3.2 Závěry z empirického šetření

Cílem empirického šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci společnosti hodnotí spokojenost vybraných oblastí podporující kulturu a jak jsou pro ně důležité. Tabulka č. 29 prezentuje celkové výsledky z oblastí počítané pomocí aritmetického průměru a v závorce je uvedeno pořadí těchto oblastí. Také je zde vyčíslen rozdíl mezi mírou souhlasu a důležitosti.



Tab. č. 29: Celkové výsledky oblastí

Číslo oblasti	Oblast	Aritmetický průměr		Rozdíl
		Míra souhlasu	Míra důležitosti	
1	Image společnosti	4,09 (2.)	4,23 (4.)	-0,14
2	Komunikace	4,01 (4.)	4,38 (2.)	-0,37
3	Vztahy na pracovišti	4,09 (2.)	4,21 (5.)	-0,12
4	Motivace	2,80 (7.)	4,03 (7.)	<b>-1,24</b>
5	Vzdělávání	3,93 (5.)	4,19 (6.)	-0,27
6	Nadřízený pracovník	<b>4,29 (1.)</b>	<b>4,60 (1.)</b>	-0,31
7	Pracovní procesy	3,75 (6.)	4,26 (3.)	-0,51

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z pohledu míry souhlasu byla nejlépe hodnocena oblast nadřízený pracovník, míra souhlasu činila 4,29. Zároveň tato oblast skončila na prvním místě i z pohledu míry důležitosti s hodnotou 4,60. Výrok „Pracovní problém lze konzultovat s nadřízeným“ měl největší míru souhlasu ze všech uvedených (4,74) a také jej respondenti považují za nejdůležitější, získal totiž největší míru důležitosti (4,83). Byl zde zaznamenán rozdíl -0,31 bodu. Z toho lze usoudit, že zaměstnanci se svými nadřízenými mají kladný vztah a mohou se na ně spolehnout.

Oblast image společnosti a vztahy na pracovišti respondenti hodnotí pozitivně. Tyto oblasti skončily totožně na 2. místě z pohledu míry souhlasu a na 4. a 5. místě z pohledu důležitosti, nachází se zde nepatrný rozdíl mezi mírami.

Komunikaci respondenti považují za důležitější, než je nynější stav v DHL Freight. Dle míry souhlasu skončila až na 4. místě, naopak dle důležitosti na místě 2, početní rozdíl mezi mírami činil -0,37 bodu.

Oblast vzdělávání pro respondenty není tolik důležitá, dle míry důležitosti skončila až na 6. místě a z pohledu míry souhlasu na 5. s početním rozdílem -0,27 bodu.

Pracovní procesy celkově skončili na 6. místě z pohledu míry souhlasu, avšak dle důležitosti na 3. místě. Respondenti s touto oblastí nejsou spokojeni a je pro ně důležitá, to lze také vyvodit ze záporného rozdílu -0,51 bodu.

Nejmenší spokojenost byla zaznamenána v oblasti motivace s hodnotou 2,80. Respondenti se necítí být při své práci řádně motivováni a nepovažují systém odměňování za spravedlivě nastavený, také se domnívají, že mzda neodpovídá vykonané práci.

Zároveň respondenti tuto oblast považují za nejméně důležitou ze všech oblastí. Byl zde však indikován největší početní rozdíl mezi mírami o více než 1 bod, a to -1,24 bodu.

Z doplňujících otázek z hlediska komunikačních kanálů vyšlo najevo, že 10 % respondentů není s četností porad spokojeno, tito respondenti by si přáli být více informováni. Pravidelné porady se mají pořádat jednou za měsíc, přesto zhruba 30 % respondentů uvedlo delší interval. Mezi důležité komunikační kanály považují e-mail a porady, a poté intranet, newsletter a na posledním místě skončila nástěnka.

Celkem 38 % z dotazovaných uvedlo, že by se chtěli vzdělávat v cizích jazycích. Společnost však možnost konverzace cizích jazyků umožňuje, lze z toho usuzovat buď nízkou informovanost zaměstnanců nebo na to zaměstnanci nemají čas z důvodu vysoké časové náročnosti práce. Druhá nejčastější odpověď se vztahovala k rozvoji osobnosti neboli kurzy soft skills (30 % respondentů), dotázaní uvedli mimo současnou nabídku kurzů např.: řízení a rozhodování, vedení týmu či koučování. Dále 28 % respondentů by dále chtělo prohlubovat své počítačové dovednosti a 13 % by se chtělo vzdělávat v dopravě a logistice, např. v moderních trendech logistiky.

V rámci pracovního prostředí respondenti kladně hodnotili kancelářské vybavení a velikost pracovního prostoru. Naopak hůře hodnotili informační a komunikační technologie společnosti.

Většina, tj. 89 % respondentů je celkově spokojena s prací ve společnosti, zbylých 11 % nikoliv. Nejčastější důvod nespokojenosti je nízká mzda. Ke zvýšení motivace zaměstnanců v rámci materiálního ohodnocení by přispělo více benefitů (příspěvek na dopravu, dovolenou, vstupenky na kulturní akce), vyšší mzda a odměny. Pracovní procesy jsou jasně definované, 8 % z dotázaných by si přálo je změnit a tím zvýšit efektivnost, dále by si přáli mít větší odpovědnost či nastavit reálné cíle. Z hlediska komunikace respondentům chybí zpětná vazba za vykonanou práci a pochvala od nadřízených. Také by chtěli zkrátit pracovní dobu a mít možnost pracovat home office. V důsledku koronavirové krize, většina zaměstnanců (81 %) od 16. března 2020 pracuje z domova, takže přání zaměstnanců se již splnilo (interní zdroj, 2020). Pro zvýšení motivace by také přispělo příjemnější pracovní prostředí a atmosféra a lepší softwarové vybavení společnosti.

## 5 ZHODNOCENÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY A NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ

Kapitola se zabývá srovnáním současné organizační kultury s žádoucí a následně jsou prezentovány návrhy a doporučení pro úpravu kultury s ohledem na cíle organizace.

### 5.1 Srovnání žádoucí a současné kultury

Tabulka č. 30 znázorňuje závěrečné srovnání žádoucí organizační kultury se současným stavem rozdělené dle hlavních cílů organizace.

Tab. č. 30: Žádoucí stav vs. současný stav

Oblast	Žádoucí stav	Současný stav
<b>Etický kodex</b>	Dodržování stanovených norem.	Normy jsou dodržovány.
	Poskytování kompletních informací.	Kompletní informace jsou poskytovány.
	Pravidelně informovat zaměstnance.	Zaměstnanci nejsou spokojeni s četností informování.
<b>Digitalizace a inovace</b>	Podpora inovativního myšlení.	Společnost dostatečně nepodporuje inovativnost.
	Otevřenost vůči změnám.	Společnost je otevřena vůči změnám.
	Vzdělávání zaměstnanců.	Zaměstnanci se chtějí více vzdělávat.
<b>Orientace na výsledky a procesy</b>	Provázané komunikační kanály.	Společnost má provázané komunikační kanály.
	Synergicky nastavené procesy.	Zaměstnanci chtějí změnit některé procesy.
	Zvýšení motivace zaměstnanců.	Zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni.
<b>Celková spokojenost</b>	Podpora vztahů na pracovišti.	Vztahy na pracovišti jsou dobré.
	Podpora od nadřízených.	Zaměstnanci cítí podporu od nadřízených.
	Vzdělávání zaměstnanců.	Zaměstnanci se chtějí více vzdělávat.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### 5.1.1 Etický kodex

Z výsledků empirického šetření vyplynulo, že společnost dodržuje nastavené etické chování mezi zaměstnanci a zákazníky. Z hlediska komunikace respondenti cítí mírné nedostatky v informovanosti, kdy **nejsou zcela spokojeni s četností pravidelných porad** a přáli by si být více informováni.

### 5.1.2 Digitalizace a inovace

Společnost je otevřená vůči změnám, avšak respondenti vidí drobné rezervy v tom, že společnost **nepodporuje inovativnost a nápaditost**, jak by si přáli. Jeden respondent by uvítal vytvoření kreativního a inovativní prostředí, aby byl větší prostor pro nápady a inovace od zaměstnanců. Také v rámci digitalizace je podstatné pravidelně vzdělávat své zaměstnance. Z empirického šetření vyplynulo, že respondenti **nejsou vzdělávání podle jejich očekávání**. Například by uvítali dále se vzdělávat v moderních trendech logistiky či prohlubovat své počítačové dovednosti.

### 5.1.3 Orientace na výsledky a procesy

Společnost je silně orientovaná na dosahování stanovených výsledků a dodržování procesů. Z výsledků vyplynulo, že respondenti dávají přednost e-mailu a poradám z komunikačních kanálů. Respondenti se domnívají, že **pracovní procesy nejsou správně nastaveny** a chtěli by je zefektivnit, umožnit individualizaci pro významné zákazníky, změnit nastavení cílů na reálné a zavést ovlivnitelná kritéria pro pohyblivou složku mzdy. Zaměstnanci **se necítí být v práci motivováni**. V otevřené otázce zjišťující podněty pro vyšší motivaci zaměstnanců 18 respondentů uvedlo vyšší mzdu či další finanční ohodnocení, dalších 21 by uvítalo více benefitů. Mezi další stimuly ke zvýšení motivace respondenti uváděli např. lepší pracovní prostředí, změnu pracovní doby či možnost kariérního růstu.

### 5.1.4 Celková spokojenost

Z šetření vyplývá, že 88 respondentů je celkově spokojeno s prací v DHL Freight a 11 není, mezi hlavní důvod nespokojenosti uvedli nízkou mzdu. Na pracovišti panuje přátelská atmosféra. Zaměstnanci mají kladný vztah se svým nadřízeným, mohou se na něj spolehnout při řešení pracovního problému a nadřízený je vždy vyslechne. Respondenti však uváděli, že jim **není poskytována dostatečná zpětná vazba a pochvaly** od nadřízených, také **nejsou zcela spokojeni s podporou od senior**

**managementu.** Společnost umožňuje svým zaměstnancům absolvovat vzdělávací kurzy nad rámec, nicméně někteří respondenti uváděli, že by se dále **chtěli vzdělávat v cizích jazycích a soft skills.** Tyto kurzy jsou již zaměstnancům nabízeny, ale je možné, že jim na ně nezbývá čas nebo jim nevyhovuje místo školení.

Koronavirová krize má jistý dopad i na organizační kulturu. Většina zaměstnanců (81 %) od 16. března 2020 pracuje z domova. To může přinášet výhody i nevýhody z hlediska komunikace. Zaměstnanci jsou pravidelně informováni o novinkách a změnách související s nákazou COVID-19 prostřednictvím e-mailu, například jaká jsou zdržení na hranicích či jaké zahraniční sklady jsou uzavřené. Také častěji probíhá komunikace a hovory přes firemní Skype. Každý den jsou vedeny telekonference v rámci projektů a oddělení. Díky způsobu práce home office mohou odpadat konflikty se zaměstnanci, ale zároveň mohou vznikat případná nedorozumění v důsledku chybějícího osobního kontaktu. Některé pracovní procesy se více zdigitalizovaly, např. příjem faktur a jejich schvalovací proces. Společnost klade větší důraz na ochranu a zneužití dat, proto byli zaměstnanci v průběhu dubna 2020 proškoleni v dané problematice. Také byla nastavena preventivní opatření k ochraně zdraví a bezpečnosti zaměstnanců (interní zdroj, 2020).

Na základě porovnání současného a žádoucího stavu organizační kultury, byly zjištěny rozdíly, které budou základem pro doporučení k úpravě organizační kultury.

## 5.2 Doporučení pro organizační kulturu

Mezi oblasti, pro které jsou vytvořeny doporučení k úpravě organizační kultury, patří:

- komunikace,
- senior management,
- pracovní procesy,
- vzdělávání,
- motivace.

### 5.2.1 Komunikace

Každé oddělení by podle interní směrnice mělo pořádat měsíční porady. Z výsledků bylo však zjištěno, že tomu tak vždy není. Respondenti si přejí být více informováni. Návrhem je zavedení **týdenních a měsíčních porad.** Týdenní porady budou probíhat v rámci týmů na provozní úrovni, kdy si projdou průběh týdne a domluví se, na co se musí zaměřit

pro plynulý průběh práce, popřípadě s čím potřebují pomoci a v čem vidí problémy, také se mohou nastavit jednotlivé úkoly pro daný den/týden. Na závěr porady bude diskuse, kde bude prostor pro zpětnou vazbu. Měsíční porady budou vedeny v rámci oddělení, kterého se budou účastnit také vedoucí týmů, kteří informace předají svým podřízeným. Nejprve bude všem zaměstnancům rozeslán e-mail s agendou a s konkrétním termínem konání zhruba 1-2 dny předem, budou probrány novinky a hlavní změny na projektech, dále personální změny či dosažené měsíční výsledky. Souhrnný přehled návrhu se nachází v tabulce č. 31. Nákladová náročnost návrhů bude nulová, protože porady budou konány v rámci pracovní náplně účastníků.

Tab. č. 31: Týdenní a měsíční porady

Návrh	Týdenní porada	Měsíční porada
Doba trvání	15-30 min	30-60 min
Odpovědná osoba	Vedoucí týmu	Manažer oddělení
Účel	Zhodnocení předchozího týdne. Nastavení úkolů pro daný týden. Dotazy a náměty od zaměstnanců.	Novinky a změny na projektech. Zhodnocení měsíčních výsledků. Dotazy a náměty od zaměstnanců.
Očekávané přínosy	Zvýšení informovanosti zaměstnanců.	Pravidelná informovanost o chodu společnosti.
Rizika	Interval porad nebude dodržován. Porady budou neúčinné.	Interval porad nebude dodržován. Poskytování neúplných informací.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Několik respondentů (9 %) uvedlo, že se jim nedostává dostatečná zpětná vazba a pochvaly. Pro plynulý průběh pracovní činnosti je podstatné, aby byla zaměstnancům poskytována konstruktivní zpětná vazba a věděli tak, že svoji práci dělají správně. Návrhem je, aby se nadřízení pracovníci **zúčastnili pravidelných kurzů** (1x za rok) v **poskytování zpětné vazby a asertivních dovednostech**. Každý týden nadřízení vytvoří shrnutí, co se komu v rámci jednotlivých týmů povedlo a pochválí je za to. Pochvala totiž vůbec nic nestojí, a přitom zaměstnance potěší. Shrnutí návrhu se nachází v tabulce č. 32. Kalkulace nákladů je vypočítaná pro 90 vedoucích bez DPH (interní zdroj, 2020).

Tab. č. 32: Školení nadřízených

Návrh	Školení nadřízených - asertivita
Doba trvání	4 hodiny
Termín	I. kvartál 2021
Odpovědná osoba	Personální oddělení
Náklady	140 000 Kč/rok
Očekávané přínosy	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Zlepšení komunikačních dovedností.
Rizika	Školení nebude přínosné. Nadřízení nebudou dodržovat postupy.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Pro zvýšení informovanosti zaměstnanců je dalším návrhem **aktualizování domovské zamykací obrazovky** na všech pracovních počítačích. Na zamykací obrazovce by se mohly objevovat každý měsíc nové aktuality ve společnosti, výsledky návrhů z aplikace Your Idea (viz kapitola 5.2.3 Pracovní procesy) či soutěžní otázky (viz kapitola 5.2.5. Motivace). Zaměstnanci tak budou mít informace přímo na očích a nevyhnou se jim. Jednotlivé návrhy bude vytvářet zaměstnanec personálního oddělení ve spolupráci s IT oddělením. Přehled návrhu je zobrazen v tabulce č. 33. Finanční náročnost návrhu bude nulová, jelikož tvorba a implementace bude provedena v rámci pracovní náplně.

Tab. č. 33: Zamykací obrazovka

Návrh	Zamykací obrazovka
Termín	Každý měsíc
Odpovědná osoba	Personální oddělení
Očekávané přínosy	Zvýšení informovanosti zaměstnanců. Přehled o aktuálním dění.
Rizika	Odpovědná osoba nebude aktualizovat návrhy.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### 5.2.2 Senior management

Z výsledků bylo zjištěno, že respondenti necítí dostatečnou podporu od senior managementu. Je proto vhodné, aby **senior management** například jednou za čtvrt roku **navštívil jednotlivé pobočky**, setkal se se svými zaměstnanci, prodiskutoval současnou situaci a zjistil případné obtíže. Návrh pro další šetření je zjistit od zaměstnanců, ve kterých konkrétních oblastech necítí podporu od senior managementu, tak aby na tom mohli více pracovat. Pro rok 2020 bylo naplánováno uskutečnění Roadshows senior managementem po jednotlivých pracovištích k vysvětlení nové Strategie 2025, to je zatím pozastaveno z důvodu nákazy COVID-19 (interní zdroj, 2020).

Dalším návrhem je přidání osobních **rozhovorů se zaměstnanci senior managementu** do měsíčního newsletteru pod rubriku „Naši lidé.“ Zaměstnanci by se tak mohli dozvědět něco z profesního života a získat tak větší povědomí o vedení společnosti. Každý měsíc by byl vytvořen rozhovor vždy s jedním pracovníkem senior managementu. Newsletter je všem zaměstnancům zasílán prostřednictvím e-mailu. Přehled návrhu se nachází v tabulce č. 34. Náklady na tento návrh budou nulové, protože tvorba je zahrnuta v pracovní náplni personálního oddělení.

Tab. č. 34: Rozhovor se senior managementem

Návrh	Rozhovor se senior managementem
Doba trvání	20 minut
Termín	Každý měsíc
Odpovědná osoba	Personální oddělení
Očekávané přínosy	Zvýšit povědomí o senior managementu. Vytvoření kladného vztahu k vedení.
Rizika	Zaměstnanec to nebude zajímat. Zaměstnanci nebudou číst newsletter.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### 5.2.3 Pracovní procesy

Z empirického šetření bylo zjištěno, že respondenti nejsou spokojeni s nastavenými pracovními procesy, a tak je vhodné udělat **revizi pracovních procesů** a zjistit mezery díky jejichž eliminaci budou více efektivní a zaměstnancům usnadní pracovní činnost,



protože čím lépe se zaměstnancům pracuje, tím více budou ve společnosti spokojeni. Dále vytvořit prostor pro drobné úpravy procesu pro významné zákazníky, to může vést ke zvýšení zákaznické loajality. Náklady pro revizi pracovních procesů budou nulové, protože revize bude provedena v rámci pracovní činnosti manažerů.

Jedním z hlavních cílů společnosti jsou digitalizace a inovace. Ve společnosti DHL Freight existuje aplikace **Your Idea**, do které může každý zaměstnanec vložit nápady. Ty jsou poté vyhodnocovány na čtvrtletní bázi. Návrhem je **zvýšit informovanost zaměstnanců** o aplikaci. Pokud bude nápad či inovace implementována nebo bude dosažena finanční úspora, zaměstnanci získají finanční ohodnocení prostřednictvím bodů do Cafeterie dle přínosu pro společnost. Aplikace bude propagována jednou za čtvrt roku v interním newsletteru, kde budou uvedeny úspěšné implementované návrhy a jejich finanční ohodnocení. Finanční náročnost návrhu bude nulová, protože propagace aplikace bude provedena v rámci pracovní činnosti personálního oddělení. Oba návrhy se nachází v tabulce č. 35.

Tab. č. 35: Pracovní procesy/Your Idea

Návrh	Revize pracovních procesů	Zvýšení povědomí o Your Idea
Doba trvání	2-3 měsíce	1 rok
Termín	I. kvartál 2021	Leden 2021
Odpovědná osoba	Manažer oddělení	Personální oddělení
Očekávané přínosy	Optimalizace pracovních procesů. Ušetření nákladů.	Zvýšení výkonnosti, motivace a informovanosti zaměstnanců.
Rizika	Revize nebude provedena důsledně. Časová náročnost revize.	Zaměstnanci se nebudou chtít zapojovat. Vymýšlení zbytečných nápadů.

*Zdroj: vlastní zpracování, 2020*

#### 5.2.4 Vzdělávání

Společnost již nabízí širokou škálu vzdělávacích kurzů, pořádaných v Ostravě, Olomouci, Praze a někdy i v Plzni. Zaměstnanci tak při své pracovní vytíženosti nemusí mít dostatek času na absolvování daných školení nebo nechtějí dojíždět například do Prahy. DPDHL nyní nabízí online kurzy prostřednictvím aplikace My Talent World, ve které jsou povinné i volně dostupné e-learningové kurzy. Jednotlivé země však nemohou měnit či tvořit své vlastní e-learningové kurzy (interní zdroj, 2020). Návrhem je najmout externí

společnost, která vytvoří online kurzy, na něž se mohou zaměstnanci připojit ze svého pracovního místa. Zaměstnancům by byl zaslán email s online dotazníkem, kde by uvedli, jaká konkrétní školení by chtěli absolvovat a jejich očekávanou náplň. Školení by byla upravena či doplněna na základě požadavků od zaměstnanců externí společností. DHL Freight by vypsal výběrové řízení pro poskytnutí **online kurzů na míru**. Kalkulované náklady (viz tabulka č. 36) jsou stanoveny pro 400 zaměstnanců bez DPH na základě ceníku od společnosti LMC, s.r.o. Tato společnost nabízí roční licenci, díky níž zaměstnanec získá neomezený přístup k více než 240 videokurzům a doplňkovým materiálům (Seduo, 2020).

Dalším návrhem je rozšířit vzdělávací kurzy o **blok logistika a doprava**. Kurz by byl tvořen z podnětů od zaměstnanců, například by zahrnoval novinky v logistice, speciální přepravy či celní záležitosti. Na tvorbě kurzu by se podíleli manažeři a vedoucí, kteří se problematikou zabývají. Kurz by školil dobrovolník z řad zaměstnanců (interních zdrojů), který dané problematice rozumí. S vybraným zaměstnancem by byla uzavřena dohoda o provedení práce a za jeden školící den by získal 5 000 Kč. Přehled návrhů v oblasti vzdělávání se nachází v tabulce č. 36.

Tab. č. 36: Optimalizace vzdělávání

Návrh	Online kurzy	Blok - doprava a logistika
Doba trvání	1 rok	2 měsíce
Termín	I. kvartál 2021	I. kvartál 2021
Odpovědná osoba	Personální oddělení	Manažer oddělení
Náklady	419 000 Kč/rok	60 000 Kč/rok
Očekávané přínosy	Zvýšení četnosti absolvovaných školení. Efektivnější vzdělávání zaměstnanců.	Zlepšení vzdělání zaměstnanců. Zefektivnění pracovních procesů.
Rizika	Online školení nemusí být účinné tak jako osobní kontakt.	Kurz nebude tak efektivní jako od specialisty. Neaktuálnost problematiky.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### 5.2.5 Motivace

Pro podporu zvýšení motivace zaměstnanců je vhodné uspořádat **soutěže** se zajímavou výhrou. Každé dva měsíce bude v interním newsletteru uvedena soutěžní otázka. Soutěžní

otázky budou rozděleny na dva typy – otevřené a uzavřené. Těžší otázky s otevřenými odpověďmi budou oceněny voucherem v podobě lístků do kina či wellness a lehčí uzavřené otázky, které lze snadno dohledat budou oceněny dárkovými předměty, jako např. USB flash disk, poznámkový blok, deštník, batoh atd. Typy otázek se budou každé dva měsíce střídat a v interním newsletteru budou sděleny informace o odměnách pro vítěze. Zaměstnanci budou moci své odpovědi zasílat přes e-mail personálnímu oddělení v průběhu 2 týdnů. Pracovník personálního oddělení po ukončení soutěže vyhodnotí vždy 3 zaměstnance, kteří získají cenu. Možné soutěžní otázky jsou uvedeny v tabulce č. 37.

Tab. č. 37: Soutěžní otázky

I. typ	II. typ
Kolik si myslíte, že je aktuálně zaměstnanců v DHL Freight k DD.MM.2020?	Kdy a kde byla společnost DHL založena? o 1979, Los Angeles o 1969, San Francisco o 1959, San Diego
Kolik nákladních aut společnost DHL Freight vlastní?	Co znamená zkratka DHL? o Dalsey, Hillblom, Lynn o Deutsche Hauszustellung Langsam o Deutsch Holding Logistics
Jaký je věkový průměr zaměstnanců v DHL Freight k MM.DD.2020?	Jaké jsou základní rozměry euro palety? o 800x1200x144 cm o 600x1000x144 cm o 900x1300x144 cm

*Zdroj: vlastní zpracování, 2020*

Dalším návrhem jsou **společenské snídaně**, které se budou konat nepravidelně formou bufetu. Snídaně budou probíhat při různých příležitostech, např. příchod nového zaměstnance, odchod na mateřskou dovolenou, odchod do důchodu, úspěchy oddělení, skvělé finanční výsledky aj. Tento zdravý benefit může posílit nejen motivaci, ale i zlepšit komunikaci na pracovišti a posílit vztahy mezi zaměstnanci. Společnost by vyhradila část prostředků pro nákup ovoce, zeleniny, zdravých sendvičů a baget. Kalkulace nákladů pro tento návrh je stanovena pro 700 zaměstnanců. Přehledy obou návrhů jsou zobrazeny v tabulce č. 38.

Tab. č. 38: Soutěž/snídaně

Návrh	Soutěž	Snídaně
Doba trvání	2 týdny	30-60 minut
Termín	Každé 2 měsíce	Nepravidelně - cca 1 x za čtvrt roku
Odpovědná osoba	Personální oddělení	Manažer oddělení
Náklady	max. 20 000 Kč/rok	84 000 Kč/rok
Očekávané přínosy	Zvýšení motivace zaměstnanců. Zvýšení angažovanosti zaměstnanců. Zvýšení propagace newsletteru.	Zvýšení motivace zaměstnanců. Podpora vztahů na pracovišti. Zlepšení komunikace.
Rizika	Zaměstnanci se nezúčastní. Zaměstnanci nebudou číst newsletter.	Zaměstnanci se nezúčastní.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## ZÁVĚR

Tématem diplomové práce byla role organizační kultury a její vliv na rozvoj společnosti DHL Freight CZ s.r.o. Společnost v České republice působí více než 20 let a zabývá se zejména evropskou pozemní dopravou. Cílem práce bylo zanalyzovat a zhodnotit organizační kulturu ve zvolené organizaci a navrhnout doporučení pro úpravu organizační kultury s důrazem na cíle organizace. Cíle bylo dosaženo na základě studia odborné literatury, analýzy interních materiálů a webových stránek společnosti, polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími a vedoucí personálního oddělení, pozorování a empirického šetření s využitím online dotazníku.

Diplomová práce byla rozdělena do 5 kapitol. První kapitola se věnovala literární rešerši, kde byl vysvětlen význam organizační kultury, její prvky, zdroje, funkce a postup změny kultury. Druhá kapitola se zabývala základní charakteristikou společnosti, historií, předmětem podnikání, strategií a hlavními cíli, interní a externí analýzou a následně cíle společnosti byly implementovány do Balanced Scorecard. Následující třetí kapitola zahrnovala definici žádoucí organizační kultury a oblasti podporující definovanou kulturu s ohledem na strategii a hlavní cíle společnosti. Čtvrtá kapitola byla zaměřena na analýzu stávající organizační kultury, také zde byly vyhodnoceny výsledky empirického šetření. Jak vyplynulo z výsledků šetření, respondenti nejlépe hodnotí oblast nadřízený pracovník, image společnosti a vztahy na pracovišti, naopak nejmenší spokojenost byla zaznamenána v oblasti motivace. Také vidí jisté rezervy v nastavených pracovních procesech, komunikaci a chtěli by se více vzdělávat. Poslední pátá kapitola obsahovala srovnání stávajícího a žádoucího stavu organizační kultury a navržená doporučení pro změnu kultury s důrazem na cíle společnosti.

Celkové výsledky šetření lze považovat za velmi dobré, většina respondentů (89 %) je celkově spokojena se svojí prací ve společnosti. Obsahem navržených doporučení byly: pořádání pravidelných týdenních a měsíčních porad, školení nadřízených v poskytování zpětné vazby a pochval, pravidelné návštěvy zaměstnanců od senior managementu a přidání rozhovorů s vedením společnosti do interního newsletteru, vytvoření návrhů pro domovské zamykací obrazovky pracovních počítačů, revize pracovních procesů a zvýšení povědomí o aplikaci Your Idea, do které zaměstnanci mohou vkládat své nápady a inovace, dále vytvoření online kurzů dle požadavků zaměstnanců a nového bloku vzdělávání – doprava a logistika, zavedení soutěží o zajímavé ceny a pořádání snídaní.

Všechny uvedené návrhy byly obsahově popsány a byla uvedena časová a nákladová náročnost, termíny splnění, očekávané přínosy a rizika. Doporučení mohou pomoci ke zlepšení komunikace, vztahů na pracovišti, zefektivnění pracovních procesů, zvýšení motivace zaměstnanců a tím i zvýšení celkové spokojenosti ve společnosti.

Nouzový stav způsobený virem COVID-19 má dopad na kulturu a fungování společnosti. Vzhledem nařízení vlády ČR k omezení osobního kontaktu bylo všem zaměstnancům, pokud to umožňuje pracovní náplň, umožněno pracovat z domova. Také společnost již eviduje nižší zakázky v určitých oblastech dopravy. Koronavirová krize může v budoucnu vést k větší digitalizaci a tím i k zefektivnění procesů. Jak velký dopad skutečně bude mít se pozná až s odstupem času.

Výsledky diplomové práce byly předloženy vedoucí personálního oddělení včetně návrhu dotazníku. Pro budoucí monitoring organizační kultury je možné tento dotazník použít a jeho výsledky mohou být každý rok evidovány a komparovány. Tak by se mohl zhodnotit stav a vývoj organizační kultury společnosti DHL Freight CZ s.r.o.

## SEZNAM TABULEK

- Tab. č. 1: Divize DHL v ČR
- Tab. č. 2: Matice EFE
- Tab. č. 3: Vývoj zaměstnanců v období 2014–2018
- Tab. č. 4: Finanční ukazatele v letech 2014–2018
- Tab. č. 5: Odhady vybraných finančních ukazatelů 2019–2021
- Tab. č. 6: Matice IFE
- Tab. č. 7: Předpoklady a způsoby dosažení žádoucí kultury
- Tab. č. 8: Struktura zaměstnanců dle pozice
- Tab. č. 9: Věková struktura respondentů
- Tab. č. 10: Struktura respondentů dle pracovní pozice
- Tab. č. 11: Struktura respondentů dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 12: Image společnosti
- Tab. č. 13: Komunikace
- Tab. č. 14: Vztahy na pracovišti
- Tab. č. 15: Motivace
- Tab. č. 16: Vzdělávání
- Tab. č. 17: Nadřízený pracovník
- Tab. č. 18: Pracovní procesy
- Tab. č. 19: Četnost porad
- Tab. č. 20: Další možnost vzdělávání
- Tab. č. 21: Hodnocení pracovního prostředí
- Tab. č. 22: Oblasti podporující motivaci
- Tab. č. 23: Benefity/finanční ohodnocení
- Tab. č. 24: Pracovní náplň
- Tab. č. 25: Komunikace
- Tab. č. 26: Pracovní doba
- Tab. č. 27: Pracovní prostředí
- Tab. č. 28: Vzdělávání
- Tab. č. 29: Celkové výsledky oblastí
- Tab. č. 30: Žádoucí stav vs. současný stav
- Tab. č. 31: Týdenní a měsíční porady

- Tab. č. 32: Školení nadřízených
- Tab. č. 33: Zamykací obrazovka
- Tab. č. 34: Rozhovor se senior managementem
- Tab. č. 35: Pracovní procesy/Your Idea
- Tab. č. 36: Optimalizace vzdělávání
- Tab. č. 37: Soutěžní otázky
- Tab. č. 38: Soutěž/snídaně



## SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. č. 1: Typologie dle Deala a Kennedyho
- Obr. č. 2: Typologie kultur podle C. Handyho
- Obr. č. 3: Úrovně organizační kultury dle E. H. Scheina
- Obr. č. 4: Cibulový diagram
- Obr. č. 5: Kulturní ledovec
- Obr. č. 6: Vliv kultury na výkonnost organizace
- Obr. č. 7: Vztah kultury a strategie
- Obr. č. 8: Cyklus podnikové kultury
- Obr. č. 9: Vývoj loga společnosti DHL
- Obr. č. 10: Procesní mapa společnosti DHL
- Obr. č. 11: Vzorce ROA, ROE, ROS
- Obr. č. 12: Matice hodnocení interních a externích faktorů
- Obr. č. 13: Výsledná matice IE
- Obr. č. 14: Schéma Balanced Scorecard
- Obr. č. 15: Výsledky EOS za období 2017–2019 (v %)
- Obr. č. 16: Balanced Scorecard DHL Freight
- Obr. č. 17: Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru

**SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

5S	Sort, Set in Order, Shine, Standardize, Sustain – třídění, nastavení pořádku, udržení čistoty, standardizace, zachování návyku
ADR	Accord Dangereuses Route – evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí
AETR	Accord Européen sùr les Transports Routiers – evropská dohoda o práci řidičů vozidel v mezinárodní silniční dopravě
atd.	a tak dále
BPM	Business Process Management – procesní řízení
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CFM	Certificated Freight Manager – certifikovaný Freight manažer
CFS	Certificated Freight Specialist – certifikovaný Freight specialista
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DMAIC	Define, Measure, Analyze, Improve, Control – definovat, měřit, analyzovat, zlepšit, kontrolovat
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPDHL	Deutsche Post DHL
DPP	Dohoda o provedení práce
EAT	Earnings after Tax – čistý zisk
EBIT	Earnings before Interest and Taxes – zisk před zdaněním a úroky
EFE	External Factor Evaluation – hodnocení externích faktorů
EOS	Employee Opinion Survey – průzkum názorů zaměstnanců
FIFR	Freight Internal Financial Rules – finanční předpisy pro DHL Freight
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Human resources – lidské zdroje

ICT	Informační a komunikační technologie
IFE	Internal Factor Evaluation – hodnocení interních faktorů
MS	Ministerstvo spravedlnosti
MZ	Ministerstvo zdravotnictví
např.	například
OSN	Organizace spojených národů
ROA	Return on Assets – rentabilita aktiv
ROE	Return on Equity – rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Return on Sales – rentabilita tržeb
SDGs	Sustainable Development Goals – cíle udržitelného rozvoje
THP	technickohospodářský pracovník
tj.	to je
TMS	Transport Management System – systém pro řízení dopravy
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Los Angeles, USA: Sage.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. (10. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Ashkanasy, M., Wilderom, C., & Peterson M. (2000). *Organizational culture & Climate*. Londýn, Velká Británie: Sage Publications, Inc.
- Bedrnová, R., Nový, I., & kol. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, Česko: Management Press.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures*. Massachusetts, USA: Reading, Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, USA: John Wiley.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha, Česko: Grada.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha, Česko: Grada.
- Furnham, A., & Gunter, B. (1993). *Corporate assessment*. Londýn, Velká Británie: Routledge.
- Ghorbani, M., & Razavi, N. H. (2011). The Study of the Relationship Between Organizational Culture and Conflict Management. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 10(6), 711-717.
- Handy, C. (1981). *Understanding Organizations*. Harmondsworth, Velká Británie: Penguin Books.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*. Harmondsworth, Velká Británie: Penguin Books.
- Harrison, R. (1972). *Understanding your organization's character*. Cambridge, Velká Británie: Harvard Business Review.

- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizationes, Software of the Mind*. Londýn, Velká Británie/New York, USA: McGraw Hill.
- Chráška, M. (2016). *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. (2. vyd.). Praha: Grada.
- Kaplan R. S., & Norton, D.P. (1992). *The balanced scorecard—measures that drive performance*. Boston, USA: Harvard Business Review.
- Kasper, H., & Mayrhofer, W. (2005). *Personální management: Řízení, organizace*. Praha, Česko: Linde a.s.
- Kastner, O. (2013). *Marketingový mix společnosti DHL* (Bakalářská práce). Olomouc Česko: Moravská vysoká škola Olomouc.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha, Česko: Grada.
- Müller, D., Bujna, T., Bloudek, J., & Kubátová, S. (2013). *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha, Česko: Management Press.
- Pfeifer, L., & Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura*. Praha, Česko: Grada.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, USA: John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Sokro, A. (2012). Analysis of the relationship that exists between organisational culture, motivation and performance. *Problems of Management in the 21st Century*, 3, 106-119.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, Česko: Grada.
- Vláčil, J., & kol. (1997). *Organizační kultura v českém průmyslu*. Praha, Česko: Codex Bohemia.
- Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*. Praha, Česko: Grada.
- Vysekalová, J. (2009). *Image a firemní identita*. Praha, Česko: Grada.
- Wiener, Y., & Vardi Y. (1990). Relationships between organisational culture and individual motivation: A conceptual integration. *Psychological Reports*. doi:10.2466/pr0.1990.67.1.295

## Elektronické zdroje

1000logos (2019). *Vývoj loga společnosti DHL*. Dostupné 4. 1. 2020 z <https://1000logos.net/wp-content/uploads/2019/08/DHL-Logo-history.jpg>

Anasoft (2019). Dostupné 25. 1. 2020 z <https://www.anasoft.com/emans/cz/home/Novinky-blog/Blog/Globalni-megatrendy-v-logistice-a-prumyslu-na-rok-2020>

Bureš, D. (2019). *Auto*. Dostupné 25. 1. 2020 z <https://www.auto.cz/vse-o-novem-mytne-systemu-na-jednom-miste-kde-koupit-palubni-jednotku-kolik-myto-stoji-a-kde-se-plati-131763>

ČSÚ (2019). Dostupné 24. 1. 2020 z [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

ČSÚ (2020a). Dostupné 24. 1. 2020 z [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)

ČSÚ (2020b). Dostupné 24. 1. 2020 z [https://www.czso.cz/csu/czso/hdp\\_narodni\\_ucty](https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty)

DHL (2019a). Dostupné 26. 1. 2020 z <https://www.dhl.cz/cs/express.html>

DHL (2019b). Dostupné 26. 1. 2020 z [https://www.dhl.cz/exp-cs/express/exportni\\_sluzby.html](https://www.dhl.cz/exp-cs/express/exportni_sluzby.html)

DHL (2019c). Dostupné 26. 1. 2020 z [https://www.dhl.cz/exp-cs/express/importni\\_sluzby.html](https://www.dhl.cz/exp-cs/express/importni_sluzby.html)

DHL (2019d). Dostupné 26. 1. 2020 z [https://www.dhl.cz/exp-cs/express/sluzba\\_domestic.html](https://www.dhl.cz/exp-cs/express/sluzba_domestic.html)

DHL (2019e). Dostupné 26. 1. 2020 z <https://www.dhl.cz/exp-cs/express/preprava.html>

Doskočilová, V. (2017). *Měšec*. Dostupné 24. 1. 2020 z <https://www.mesec.cz/clanky/nakolik-vyjde-poslani-baliku/>

DPDHL (2020a). Dostupné 24. 1. 2020 z <https://www.dpdhl.com/en/about-us/history.html>

- DPDHL (2020b). Dostupné 29. 1. 2020 z <https://www.dpdhl.com/en/media-relations/press-releases/2019/strategy-2025-deutsche-post-dhl-group-accelerates-growth-in-core-businesses-and-invests-eur-2-billion-in-digital-transformation.html>
- DPDHL (2020c). Dostupné 29. 1. 2020 z [https://www.dhl.cz/exp-cs/express/informacni\\_centrum/express\\_ke\\_stazeni.html](https://www.dhl.cz/exp-cs/express/informacni_centrum/express_ke_stazeni.html)
- DTest, (2020). *Vasestiznosti*. Dostupné 26. 1. 2020 z <https://www.vasestiznosti.cz/stiznosti>
- Fxstreet (2020). Dostupné 24. 1. 2020 z <https://www.fxstreet.cz/komodity-ropa-markantne-zlevnuje-iea-ocekava-nadbytek-suroviny-na-trhu.html>
- Google Forms (2020). *Google*. Dostupné 21. 3. 2020 z <https://forms.gle/oGX9z48acaRQmS8s9>
- Korn Ferry Institute (2015). *Kornferry*. Dostupné 1. 2. 2020 z [http://static.kornferry.com/media/sidebar\\_downloads/Korn-Ferry-Institute\\_RealWorldLeadership\\_Report-3.pdf](http://static.kornferry.com/media/sidebar_downloads/Korn-Ferry-Institute_RealWorldLeadership_Report-3.pdf)
- Kurzy (2020). *Kurzycz*. Dostupné 24. 1. 2020 z <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2019/>
- Levin, M. (2017). *Inc*. Dostupné 4. 2. 2020 z <https://www.inc.com/marissa-levin/6-reasons-cultures-change-and-3-ways-leaders-can-respond.html>
- Logistics (2020a). Dostupné 26. 1. 2020 z <https://www.logistics.dhl/cz-cs/home/nase-divize.html>
- Logistics (2020b). Dostupné 26. 1. 2020 z <https://www.logistics.dhl/cz-cs/home/onas.html>
- Logistics (2020c). Dostupné 26. 1. 2020 z <https://www.logistics.dhl/content/dam/dhl/local/cz/core/documents/pdf/cz-dhl-freight-informace-pro-zakazniky-cs.pdf>
- Logistics (2020d). Dostupné 26. 1. 2020 z <https://www.logistics.dhl/cz-cs/home/nase-divize/nakladni-doprava.html>
- Logistics (2020e). Dostupné 26. 1. 2020 z <https://www.logistics.dhl/cz-cs/home/nase-divize/nakladni-doprava/zakaznicky-servis/terminaly-a-umisteni-nakladni-dopravy.html>

- Logistika (2018). Dostupné 24. 1. 2020 z <https://logistika.ihned.cz/c1-66106170-zebricku-nejvetsich-logistickych-firem-evropy-jasne-vevodi-nemci-pred-francouzi-a-svycary>
- MPO (2015). Dostupné 9. 2. 2020 z <https://www.mpo.cz/dokument157262.html>
- MPO (2017). Dostupné 9. 2. 2020 z <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/>
- MPO (2019). Dostupné 9. 2. 2020 z <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018--248883/>
- MS ČR (2020). *Justice*. Dostupné 24. 1. 2020 z <https://www.or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=223797&typ=UPLNY>
- Mydhl (2020). Dostupné 26. 1. 2020 z [https://www.mydhl.dhl.com/en/about\\_us/company\\_portrait/mission\\_and\\_vision.html](https://www.mydhl.dhl.com/en/about_us/company_portrait/mission_and_vision.html)
- MZ ČR (2020). *Onemocneni-aktualne*. Dostupné 27. 4. 2020 z <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19>
- OpenLearn (2019). Dostupné 27. 12. 2019 z <https://www.open.edu/openlearn/money-business/leadership-management/management-perspective-and-practice/content-section-3.5.1>
- Seduo (2020). Dostupné 4. 5. 2020 z <https://www.seduo.cz/pro-zamestnavatele>
- Scopus (2020). Dostupné 27. 4. 2020 z <https://www.scopus.com/term/analyzer.uri?sid=f384b8ca24339338923d6947dee1e3d3&origin=resultslist&src=s&s=TITLE-ABS-KEY%28organizational+culture%29&sort=plf-f&sdt=b&sot=b&sl=37&count=47788&analyzeResults=Analyze+results&txGid=8df05bb1c9679005be426528026ac054>
- Svoboda, O. (2019). *Idnes*. Dostupné 4. 3. 2020 z [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/zamestnanci-pruzkum-produktivita-spokojenost-zapal.A190722\\_100624\\_ekonomika\\_svob](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/zamestnanci-pruzkum-produktivita-spokojenost-zapal.A190722_100624_ekonomika_svob)



Vláda ČR (2020). *Vlada*. Dostupné 27. 4. 2020 z <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vyhlaseni-nouzoveho-stavu-180234/>

Wikipedia (2019). Dostupné 24. 1. 2020 z <https://cs.wikipedia.org/wiki/DHL>

## **Ostatní zdroje**

Interní zdroj DHL Freight CZ s.r.o., Ostrava 2020.

Výroční zpráva DHL Express (Czech Republic) s.r.o., (2015).

Výroční zpráva DHL Express (Czech Republic) s.r.o., (2016).

Výroční zpráva DHL Express (Czech Republic) s.r.o., (2017).

Výroční zpráva DHL Express (Czech Republic) s.r.o., (2018).

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Polostrukturovaný rozhovor s personální a vedoucími

Příloha B: Dotazník organizační kultury DHL Freight

---

## **Příloha A: Polostrukturovaný rozhovor s personální a vedoucími**

Cílem rozhovoru bylo zjistit doplňující údaje pro analýzu organizační kultury společnosti DHL Freight. Rozhovor probíhal s vedoucí personálního oddělení 17. 2. 2020.

### **Struktura**

- Údaje o zaměstnancích
  - o dle pohlaví,
  - o dle pozice,
  - o dle délky pracovního poměru.
- Pracovní prostředí
  - o open space,
  - o kanceláře,
  - o sklady.
- Pracovní doba
- Cíle personálního managementu
- Komunikace
  - o online komunikace,
  - o porady.
- Míra fluktuace
- Kariérní růst

Cílem rozhovorů bylo zanalyzovat organizační kulturu s vedoucími společnosti mezi 18. 2. – 20. 2. 2020. Otázky byly tvořeny na základě struktury uvedené níže.

### **Struktura**

- Artefakty
  - o Terminologie, pracovní prostředí, rutiny chování, rituály, komunikace, pracovní procesy.
- Hodnoty
- Normy chování
- Základní přesvědčení
- Vztahy na pracovišti a spolupráce
- Rozhodování v organizaci
- Styl řízení



18.	Zaměstnanci cítí podporu od vedení společnosti (senior management).												
19.	Společnost dodržuje etické chování.												
20.	Pracovní procesy jsou správně nastaveny.												
21.	Zaměstnanci vědí, jak dělat svoji práci pro dosažení výsledků.												
22.	Společnost podporuje inovativnost a nápaditost.												

**Doplňující otázky:**

**Komunikace**

23. Jak často Vaše oddělení pořádá porady?

24. Jste s četností spokojen/a?

- Ano
- Ne

25. Pokud ne, proč?

26. Seřad'te komunikační kanály od 1. po 5. podle toho, jak jsou pro Vás důležité (1 nejméně důležité, 5 nejvíce důležité).

Intranet	
E-mail	
Porada	
Newsletter	
Nástěnka	

**Vzdělávání**

27. V jakých dalších oblastech byste se chtěl/a vzdělávat? Uveďte:

---

## Pracovní prostředí

28. Uveďte, jak hodnotíte pracovní prostředí na škále od 1 do 5 (1 nejhorší, 5 nejlepší).

	1	2	3	4	5
Kancelářské vybavení					
Informační a komunikační technologie (ICT)					
Uspořádání kanceláří					
Velikost pracovního prostoru					
Čistota					

## Celková spokojenost

29. Jste celkově spokojen/a se svou prací ve společnosti?

- Ano
- Ne

30. Pokud ne, proč?

31. Co by přispělo ke zvýšení Vaší motivace mimo mzdy?

## Demografické otázky:

32. Zadejte Vaše pohlaví.

- Muž
- Žena

33. Zadejte Váš věk.

- méně než 30 let
- 30–50 let
- více než 50 let

34. Zadejte Vaši pracovní pozici.

- THP (technickohospodářský pracovník)
- Vedoucí pracovník
- Manažer
- Brigádník

35. Jak dlouho jste zaměstnán/a v DHL Freight?

- méně než 1 rok
- 1–5 let
- více než 5 let

Děkuji za vyplnění a přeji mnoho úspěchů v práci.

## ABSTRAKT

Nová, L. (2020). *Role organizační kultury a její vliv na rozvoj organizace* (Diplomová práce). Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** organizační kultura, cíle organizace, zaměstnanci, žádoucí organizační kultura

Organizační kultura je populární v podnikatelské i ve vědecké sféře. Společnost DHL Freight CZ s.r.o. se tímto tématem také zabývá. Tématem diplomové práce je role organizační kultury a její vliv na rozvoj společnosti DHL Freight CZ s.r.o. Cílem práce je zanalyzovat a zhodnotit organizační kulturu ve zvolené organizaci a navrhnout doporučení pro úpravu kultury s důrazem na cíle organizace. Práce obsahuje 5 kapitol. První kapitola se zabývá literární rešerší, kde jsou vymezeny prvky, typy, zdroje či funkce organizační kultury. Další kapitola zahrnuje základní charakteristiku organizace, analýzu interního a externího prostředí a je zde uvedena strategie a hlavní cíle organizace. Dále je vymezen žádoucí stav organizační kultury a oblasti podporující kulturu organizace. Následující kapitola je věnována analýze současného stavu kultury v DHL Freight CZ s.r.o. a jsou zde prezentovány výsledky empirického šetření. V závěrečné kapitole je stěžejní část práce – srovnání žádoucího a současného stavu organizační kultury a jeho zhodnocení. Na základě výsledků komparace jsou navržena doporučení pro změnu kultury zvolené organizace.

## ABSTRACT

Nová, L. (2020). *Role of organizational culture and its influence on development of the organization* (Master's Thesis). University of West Bohemia in Pilsen, Faculty of Economics.

**Keywords:** organizational culture, goals of organization, employees, required organizational culture

Organizational culture is popular in business and science. The company DHL Freight CZ s.r.o. deals with this subject as well. The subject of the master's thesis is a role of organizational culture and its influence on DHL Freight CZ s.r.o. development. The aim of the thesis is to analyse and evaluate organizational culture at the selected organization and suggest recommendations for the cultural modification with emphasis on the organizational goals. This study contains 5 chapters. The first chapter deals with a literature research, there are defined elements, types, sources and functions of organizational culture. Next chapter is devoted the characteristics of the organization, internal and external analysis and the chapter also contains the strategy and DHL Freight CZ s.r.o. main goals. In this study, there are defined the required organizational culture and areas which support the culture. The following chapter is devoted to the analysis of the current organizational culture and the results of an empirical survey are presented. The crucial part of the thesis is a comparison of the required and current organizational culture and its evaluation. Based on the results of comparison, the recommendations for modification of the culture of the selected organization are suggested.